Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

FAMILY RESPONSIBILITY OFFICE

(Section 3.03, 2010 Annual Report of the Auditor General of Ontario)

2nd Session, 39th Parliament
60 Elizabeth II

Library and Archives Canada Cataloguing in Publication Data

Ontario. Legislative Assembly. Standing Committee on Public Accounts
Family Responsibility Office (Section 3.03, 2010 Annual report of the Auditor General of Ontario) [electronic resource]

Issued also in French under title: Bureau des obligations familiales (Rapport annuel 2010 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.03)
Includes bibliographical references.
Electronic monograph in PDF format.
Issued also in printed form.
ISBN 978-1-4435-6064-1

1. Ontario. Family Responsibility Office—Auditing. 2. Support (Domestic relations)—Ontario. I. Title. II. Title: Bureau des obligations familiales (Rapport annuel 2010 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.03)

KEO225 A23 P82 2011 353.53'3124309713 C2011-964022-8

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

The Honourable Steve Peters, MPP
Speaker of the Legislative Assembly

Sir,

Your Standing Committee on Public Accounts has the honour to present its Report and commends it to the House.

Norman W. Sterling, MPP
Chair

Queen's Park
May 2011

STANDING COMMITTEE ON PUBLIC ACCOUNTS

MEMBERSHIP LIST

2nd Session, 39th Parliament

NORMAN W. STERLING
Chair

PETER SHURMAN
Vice-Chair

WAYNE ARTHURS

FRANCE GÉLINAS

DAVID RAMSAY

DAVID ZIMMER

AILEEN CARROLL

JERRY J. OUELLETTE

LIZ SANDALS

Trevor Day
Clerk of the Committee

Lorraine Luski
Research Officer

CONTENTS

LIST OF SELECTED ABBREVIATIONS ii

PREAMBLE 1
Acknowledgements 1

OVERVIEW 1
Objectives and Scope of the Audit 1
Background 2
Mandate of the Office 2
Legislative Framework 2
Ministerial Authority, Staffing, and Expenditures 3
Caseload, Customer Service, and Client Operations 3
Computer System 3
Enforcement 4
Issues Raised in the Audit and Before the Committee 4
Registration of Support Obligations 4
Case Management Models 5
Call-Centre Operations 6
Bring Forward Notes 9
Support Enforcement Actions 10
Caseloads 12
Support Payments in Arrears 14
Payment Processing 15
Performance Measures 16
Computer System 16

CONSOLIDATED LIST OF RECOMMENDATIONS 20

List of Selected Abbreviations

BFN	Bring Forward Notes
ESO	Enforcement Services Officer
FCMS	Family Responsibility Office Case Management System
FRO	Family Responsibility Office
ISDM	Integrated Service Delivery Model
IT	Information Technology
IVR	Interactive Voice Response
MAG	Ministry of the Attorney General
MECA	Managing Enforcement with Computerized Assistance
MOHLTC	Ministry of Health and Long-Term Care
MPP	Member (of) Provincial Parliament
OHIP	Ontario Health Insurance Plan
PIN	Personal Identification Number

PREAMBLE

In March 2011 the Standing Committee on Public Accounts held public hearings on the Family Responsibility Office (Office or FRO), the subject of an audit by the Auditor General in 2010.[1] Witnesses appearing before the Committee included the Deputy Minister of the Ministry of Community and Social Services (Ministry), the Assistant Deputy Minister responsible for the Family Responsibility Office, and the Director of Legal Services at FRO.[2] This report highlights the Auditor's observations and recommendations contained in Sec. 3.03 of his *2010 Annual Report* and presents the Committee's own findings, views, and recommendations.

Acknowledgements

The Standing Committee endorses the Auditor's findings and recommendations. It also thanks the Auditor and his team for drawing attention to the issues and concerns surrounding the FRO. Finally, the Committee would like to acknowledge the assistance provided during the hearings and report writing by the Office of the Auditor General, the Clerk of the Committee, and staff of the Legislative Research Service.

OVERVIEW

Objectives and Scope of the Audit

The Committee welcomed the opportunity to review the Auditor's third value-for-money audit of the Family Responsibility Office. The Standing Committee last examined FRO in 2004 following the transmittal of the Auditor's *2003 Annual Report*.

In the recent 2010 audit, the Auditor assessed whether:

- the Office effectively enforced support obligations in compliance with the *Family Responsibility and Support Arrears Enforcement Act, 1996* and its regulations, and whether receipts from support payers were accurately accounted for and distributed to support recipients on a timely basis; and
- costs were incurred with due regard for economy and efficiency, and the effectiveness of services provided was meaningfully evaluated and reported upon.

---

[1] See Section 3.03 of Ontario, Office of the Auditor General, *2010 Annual Report* (Toronto: The Office, 2010), pp. 94-112, Internet site at http://www.auditor.on.ca/en/reports_en/en10/303en10.pdf, accessed on 10 January 2011.

[2] For a transcript of the proceedings, see Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, Hansard: Official Report of Debates, 39th Parliament, 2nd Session (23 March 2011), Internet site at http://www.ontla.on.ca/committee-proceedings/transcripts/files_pdf/23-MAR-2011_P013.pdf, accessed on 28 March 2011.

The Auditor reviewed the Office's administrative policies and procedures, and interviewed a cross-section of its staff. He also reviewed pertinent summary information, statistics and a sample of individual case files. As well, the audit team sought comparative information from family-support enforcement programs in other Canadian jurisdictions. The Ombudsman of Ontario's 2006 review of the Office yielded additional information.

The audit team also reviewed reports issued by the internal audit services of the Ministry with respect to the Office's business processes and the new IT system development project.[3]

Background

Mandate of the Office

Recognizing that financial responsibilities to children and/or a former spouse do not end with separation or divorce, all court orders for child and spousal support made in Ontario since 1987 have been automatically filed with the Office. FRO also enforces those private separation agreements voluntarily registered with the courts and filed with the Office. Its mandate is to enforce family-support obligations—aggressively if necessary—and to remit family-support payments to their intended recipients on a timely basis.

Legislative Framework

During the 1990s, legislative changes to the *Family Responsibility and Support Arrears Enforcement Act* strengthened the Office's powers.[4] A 1992 amendment permitted the Office to collect up to half a support payer's net monthly income directly from the payer's sources of income. In 1996, the legislation instituted changes that:

- widened the definition of income from which support can be deducted to include commissions and lump-sum payments;
- provided additional enforcement tools to the Office; and
- made it possible to voluntarily opt out of the Office's enforcement of a support obligation or separation agreement if both parties agreed.

[3] The audit was performed in accordance with standards encompassing Value for Money and compliance established by the Canadian Institute of Chartered Accountants. See p. 95 of *2010 Annual Report*.

[4] The original Act was entitled the *Support and Custody Orders Enforcement Act, 1985*, S.O. 1985, c. 6.

Ministerial Authority, Staffing, and Expenditures

The Office was formally established in 1997 under the authority of the Ministry of the Attorney General (MAG).[5] Effective April 2001 the Office came under the authority of the Ministry of Community and Social Services. While it no longer reports to MAG, the justice system remains one of FRO's most important partners, and the Office interacts frequently with the courts.

FRO's approximately 433 employees work in a central office in Toronto. Eighteen lawyers are seconded from MAG, and the Office maintains a panel of 70 private-sector lawyers to provide family-support litigation services across the province. The Office's total operating expenditures rose from $28.3 million in fiscal 2002/03 to about $44 million in 2009/10, with about two-thirds allocated to employee salaries and benefits.

Caseload, Customer Service, and Client Operations

The Office administers approximately 180,000 cases representing almost 400,000 people. The Office registers approximately 1,200 to 1,500 new cases per month and closes a roughly similar number. FRO's casework and authority to collect support extends to 103 reciprocating jurisdictions which include all Canadian provinces, territories, all 50 American states and a number of other countries. On a daily basis FRO handles 2,000 client calls through its call centre and 7,000 through the 24-hour automated information system. Last summer a new telephony system was installed in the Office which, among other things, provides access to disabled individuals who require communications assistance.[6]

Computer System

The Office's computer system—Managing Enforcement with Computerized Assistance (MECA)—is comprised of software dating from the mid-1980s hosted on its Toronto mainframe computer. While the system was upgraded in the late 1980s and early 1990s, it is out-dated by current standards and does not support the Office's administration needs. In 2004, a three-year, $21 million dollar IT project to replace the old MECA system with a new integrated service development model computer system (ISDM) was abandoned before completion.[7] The Office subsequently received approval for a new computer system, the

---

[5] Although the Family Responsibility Office was formally established in 1997 following the proclamation of the *Family Responsibility and Support Arrears Enforcement Act, 1996*, the Support and Custody Orders Enforcement Program had been operational since 1987. In 1992 the legislation was amended and renamed the *Family Support Plan Act*. The Family Support Plan's eight regional offices were consolidated in 1996 to one central location in Toronto which became the Family Responsibility Office.

[6] Telephony is the technology of communicating speech and other information between telephones or other terminals, using analog or digital signals transmitted via electrical or light wave circuits. The information may be in the form of speech, music, data, facsimile, or video signals. *Van Nostrand's Scientific Encyclopedia*, 8th ed. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1995).

[7] After pursuing legal action against the Integrated Service Delivery Model (ISDM) project-management consultant, the Office reached a confidential settlement with the vendor. See Auditor General's *2010 Annual Report*, p. 111.

Family Responsibility Office Case Management System (FCMS) in 2007 with an implementation date of April 2012 and a budget of $49.4 million.

Enforcement

Historically about one-third of all payers have been in full compliance with their court orders for child or spousal support; one-third in partial compliance;[8] and one-third in non-compliance. These statistics are generally consistent with family support programs across Canada. As a first step, FRO seeks to work cooperatively with payers to help them meet their support obligations. Staff are expected to follow the Office's "Enforcement Tree"—starting with a series of passive steps before escalating progressively to more aggressive actions. An example of a passive enforcement action is requesting that a payer enter into a voluntary payment schedule for all amounts owing. Other examples of more aggressive enforcement action include the garnishment of bank accounts, or seeking jail time of up to 180 days. On a monthly basis, FRO generates about 700 writs of seizure and sale; 400 notices of default—which initiate a court proceeding—and 200 garnishments.

Issues Raised in the Audit and Before the Committee

The Auditor concluded that FRO was still not successfully fulfilling its mandate of collecting unpaid child and spousal support payments. He said that FRO must enhance its case management process, instil a results-oriented culture, and improve its technology and communications systems.

Registration of Support Obligations

The Auditor observed that the Office often took five months or more to receive, register, and begin enforcing newly issued court orders for family support. Delays in registration may make cases more difficult to enforce from the outset, often resulting in hardship for recipients awaiting support payments. Some of the delay results from late or incomplete court documents.

The Auditor recommended that the Office work proactively with family courts in Ontario—encouraging them to provide complete information on a timely basis so that family support obligations can be registered and enforced more promptly.

Public Hearings

In response to questions, witnesses spoke of several initiatives to strengthen the relationship between the Office and the justice system:[9]

---

[8] Payers meeting at least 85% of the current month's support obligation. See: Office of the Auditor General of Ontario, *2010 Annual Report*, "Family Responsibility Office," p. 94.

[9] In the Committee's Report, "witnesses" refer to officials from the Ministry of Community and Social Services and the Family Responsibility Office. "Members" refer to MPPs who are regular Members of the Standing Committee on Public Accounts, substitutions, or other Members who took part in the proceedings.

- On a pilot basis the Office provided a high-volume family court with direct access to FRO's support payment database, allowing judges to view the current financial picture of the case being heard. This eliminated the need to adjourn if the parties had failed to file the information with the court. Pilot results were expected in April 2011.
- A second pilot project provided a court clerk, employed by MAG but housed within FRO, with access to the court system database. With access also to FRO, the clerk facilitated processing of documentation within both systems, thereby eliminating the time required to mail documents between FRO and four high-volume courts: Brampton, Oshawa, and two Toronto courts (Sheppard and Jarvis). In one district, this initiative has already eliminated a six month backlog.
- In October 2010, the Office issued its first quarterly newsletter/bulletin. It provided members of the judiciary and the bar with a better understanding of FRO's purpose and operations, including how the legal community's actions impact upon FRO's work.

When asked if the Office would continue/expand the pilots, FRO officials responded that the initial pilots were funded through Justice Canada and terminated at the end of March. The results will be evaluated. If found to be positive, and resources are available, the project may eventually be expanded to all court districts in Ontario.

Committee Recommendation

The Standing Committee on Public Accounts recommends that:

1. **The Family Responsibility Office (FRO) report to the Standing Committee the results of its review of the deployment of a Ministry of the Attorney General clerk in the FRO Office. The report should also indicate the impact of the project on FRO enforcement statistics and whether the initiative will be expanded to some, or all, of the court districts in Ontario.**

Case Management Models

In response to the Auditor's 2003 recommendations and those of the Standing Committee on Public Accounts, FRO began assigning responsibility for each case to a specific enforcement services officer (ESO) in April 2007. However, this "case-ownership model" has several shortcomings:

- Payers and recipients continue to lack direct access to their assigned ESO. With the exception of a single pilot project in one area, both payer/recipients must initially contact the call centre for all matters.
- The average number of cases assigned to an ESO is relatively high (1,377). This leads to delays in responding to payer/recipient issues.
- Despite the case ownership model several front-line case workers, in addition to the ESO, may still work on the case over time.

Noting the ineffectiveness of the current case-ownership model in improving the ability of FRO to collect unpaid support obligations, the Auditor recommended that FRO examine processes in other jurisdictions with a view to applying appropriate best practices to Ontario.

Public Hearings

Witnesses told the Committee that FRO is engaged in a multi-year project that will transform FRO from an issues-driven reactive business into a program with a proactive case management business model. This FRO case-ownership model, currently being piloted is expected to eventually give clients direct access to a dedicated contact who is familiar with their case.

FRO continues to monitor other jurisdictions to assess best practices for support payment collection. It recently received the results of a survey of 21 Canadian, American, and international jurisdictions. The Ministry plans to use the findings to help inform decision-making around support payment collection practices.[10]

According to witnesses, the Ministry established quicker payment transfer methods with British Columbia through electronic payment transmission. Work is underway to expand electronic payment processing to other reciprocating jurisdictions. [11]

The Ministry is also exploring another British Columbia best practice—a secure web-portal for clients following successful implementation of the new FCMS technology solution. FCMS will enable a secure web-based interactive portal where clients will be able to access their case information online, and in future update it. According to witnesses, web portals already operate in a number of other jurisdictions, including British Columbia. (For more information about FRO's web-based portal, see p. 16 of this report—Computer System.)

Call-Centre Operations

The Office's toll-free call centre remains the primary way for payer/recipients to contact the Office. The Auditor observed that due to high call volumes, nearly 80% of calls to the centre never get through. Of those that do, one in seven callers will hang up before their call is answered by Office staff. The audit team also learned that Client Services Branch staff (including enforcement staff) averaged 19 sick days in the 2009/10 fiscal year, reducing the staff available to answer calls.

The Auditor recommended that the Office review its call-centre operations, taking steps to ensure that all calls are answered in a reasonable time. The Office should also track and report the results of its efforts to improve the call-centre operations.

---

[10] Ontario, Ministry of Community and Social Services, Office of the Deputy Minister, Sec. 3.03 Family Responsibility Office, *Summary Status Table in Response to the Report of the Auditor General* (March 15, 2011), p. 2 (case management models).
[11] Ibid.

Public Hearings

Call Volumes and Wait Times

Rotating shifts of enforcement officers handle approximately 2,000 client calls daily through FRO's call centre, which operates from 8 a.m. to 5 p.m. Monday to Friday. Because callers end up speaking to a different staff member each time they call, they often must re-explain their situation, resulting in a lengthy call and longer waits for other callers. Currently, even those clients that do get through and are placed in the queue wait an average of seven to eight minutes to speak with someone—about five minutes less than it was during the last audit in 2003. FRO's new telephony system provides managers with information to better schedule staff during busy call periods.

Blocked Call Rate

When the Auditor conducted his 2010 audit, the rate of blocked calls (unanswered and not placed in the queue) was 80%. Since then, FRO has been monitoring the rate through its new telephony system. The rate has since fallen by 20% which would result in a blocked call rate of about 65%. The blocked call rate represents a significant performance indicator for FRO.[12]

FRO Clients and Constituency Offices

Members said that when FRO payers or recipients telephone the Office and cannot get through, they become frustrated and angry. Often, their next phone call is to their local MPP seeking help. To obtain it, FRO clients must travel to the MPP's office to sign forms enabling the Member to seek information on the client's behalf. Thus, these blocked calls not only take up the client's time but also generate constituency casework for MPPs. The witnesses acknowledged this fact.

Members asked the witnesses to comment on client frustration generated by these blocked calls and the extra casework for MPPs and their staff. In response, the witnesses noted the following initiatives to address FRO's overburdened call-centre.

- FRO has been actively consulting with ServiceOntario, which operates call-centres around the province.
- FRO has sought external expertise to look at best practices for managing its call centre operations. It expects to have results from a review in the next few months. Customer service, effective call routing, measurement and reporting, workforce performance and management, and, best practices in the public and private sectors, will all be examined as part of this review.

---

[12] FRO has taken several "snapshots" over the last several months on high-volume days when the blocked call rate was roughly 80%. The Office found that about 50% of the individuals who tried to contact FRO were able to get through on their first attempt and another 10 to 15% were able to get through on their second. For others, it took much longer. Some did not get through at all.

The Committee noted that while it is encouraging that FRO is actively pursuing best practice information it will not matter if there is no staff available to answer the phones. Witnesses indicated that FRO is working toward improved staff schedule adherence and attendance improvement.

When asked if FRO has ever considered outsourcing the call-centre operations, the witnesses replied that FRO is not currently exploring this option.

The Committee was told that FRO cannot provide excellent service without first improving its technology; although, technology on its own will not address the issues that the Committee has raised. According to the witnesses, FRO needs an interconnected set of improvements.

Web-based Portal

About 57% of calls to the call-centre are payment inquiries. Since FRO has limited case information available on its existing interactive voice response (IVR) system, the Office is proposing a web-based interactive portal as a way to provide clients with additional information. Witnesses also expressed the hope that this would divert calls from the call-centre.[13] In response to the Committee's questions, witnesses said they were unaware of statistics from British Columbia or elsewhere as to the portal's success in diverting queries from the call centre.

Schedule Adherence and Attendance Improvement

During the public hearings, witnesses confirmed that staff sick days are higher than the average rate in the OPS largely because work in the Office can be stressful.[14] Over the past several months, FRO has taken a more rigorous approach to attendance and schedule adherence—seeking to ensure that staff are actually answering the phones when they are supposed to. Schedule adherence is now an important focus for the Office and will remain so in future.

The FRO Client Services Branch absenteeism rate is currently at about 20 days per year—unchanged since the tabling of the Auditor's 2010 report. That rate of absenteeism is slightly higher than the organization's average. In an effort to improve staff morale and attendance, management is seeking to organize the work differently, build in scope for flexibility, streamline policies and procedures, and to actively engage front-line staff in these initiatives.

FRO also plans to explore why staff are absent and will require provision of medical information if faced with chronic staff absenteeism. Furthermore,

---

[13] To reduce the volume of calls FRO currently receives and the length of time clients wait for service, the Office has issued personal identification numbers so that clients can access FRO's secure 24-hour automated IVR phone lines for case updates.

[14] During the opening remarks of the Deputy Minister, reference was made to the challenging nature of the family support program. FRO staff interacts daily with recipients and payers who are experiencing difficult and emotionally-charged times in their lives accompanied by acrimony and conflict that is often reflected in the calls that the Office receives. See Ontario, Legislative Assembly, Standing Committee on Public Accounts, *Hansard: Official Report of Debates*, 39th Parliament, 2nd Session (23 March 2011): P-203.

attendance management will be a specific performance requirement of the managers and the supervisors in the Office.

Committee Recommendations

The Standing Committee on Public Accounts recommends that:

2. **FRO provide to the Standing Committee a status report showing monthly statistics with respect to all incoming telephone calls to FRO since the summer of 2010 when its new telephony system was implemented. The report should contain information broken down as follows:**

    a. **total calls answered/handled by FRO staff;**

    b. **total calls placed in the queue but caller hung up while waiting (abandoned calls);and**

    c. **total calls not placed in the queue (blocked).**

    In all cases, the monthly information should indicate the number of local (416) versus 1-800 calls. FRO should also make this information available quarterly on its website.

3. **FRO report to the Standing Committee the monthly breakdown of absenteeism statistics and trends, by branch, for the past 12 months.**

4. **FRO report to the Standing Committee its progress in consulting with MPP constituency office caseworkers to obtain their observations and suggestions for improvement of the Office.**

Bring Forward Notes

A bring-forward note (BFN) is supposed to trigger specific action on a case within one month. The Auditor observed that as of April 2010, approximately 91,000 BFNs remained outstanding and the status of almost one-third was "open" (indicating they had been read but not acted upon, or not read at all). This means that the underlying nature and urgency of many of the issues were unknown. Many of the BFNs were between one and two years old.

The Auditor recommended that FRO management monitor whether enforcement services officers review their BFNs, conduct the necessary follow-up work, and clear the notes on a timely and appropriate basis.

Public Hearings

The witnesses explained that many client calls require follow-up, resulting in what is called a "bring-forward note." These notes, which are created daily, are part of the way FRO does business. Since the Auditor identified weaknesses in

this system, the Office has recently conducted a blitz to review all BFNs, resulting in a reduction of more than 30%.[15]

While the blitz seems to have reduced the number of outstanding BFNs, the Committee asked FRO how it will ensure that a blitz does not become necessary every six months.

When undertaking the blitz, the Office found that the notes were not being utilized appropriately. For example, a number were information notes that remained open although there was no action required. As a result, FRO is revising its policies and procedures for the utilization of the bring-forward notes. It will introduce new training and performance measures to ensure that BFNs are followed up in a timely fashion and closed appropriately.

Committee Recommendation

The Standing Committee on Public Accounts recommends that:

5. **FRO report to the Standing Committee on the following:**
    a. **the number of bring-forward notes (BFNs) by length of time outstanding;**
    b. **a target date for FRO completing its revision of policies and procedures for the proper utilization of BFNs; and**
    c. **an indication of FRO's plan to conduct routine checks of the BFNs to ensure appropriate usage and to follow up with remedial measures where necessary.**

Support Enforcement Actions

The Auditor found that the Office lacks effective managerial oversight to assess whether enforcement staff have made reasonable efforts to collect outstanding amounts. For ongoing support cases that slip into arrears, the Office took its first enforcement action almost four months later. For newly registered cases that went straight into arrears, the delay was seven months from the issuance of the court order. The Auditor found many enforcement actions taken to be ineffective and that there were lengthy gaps between actions (ranging from six months to five years).

To help FRO collect arrears more effectively, the Auditor recommended that the Office ensure staff initiate enforcement actions for both ongoing and newly registered cases on a more timely basis. Enforcement staff should document why specific enforcement steps were or were not taken and concentrate on those steps most likely to be successful. Finally, as locating payers can be challenging, the Auditor recommended that the Office discuss with the Ministry of Health and Long-Term Care (MOHLTC) the current restriction on access to payer addresses from the OHIP database.

[15] A number were found to be duplicate notes that have since been closed off.

Public Hearings

Timely Registration and Enforcement

While the justice system is one of FRO's most important partners, witnesses told the Committee that it can also contribute to delays when the Office seeks to register a case within its target time frame, or initiate enforcement action. Witnesses gave the example of support orders not being clearly written or lacking important information (such as the dollar amount or frequency of support payments). In such cases, FRO must seek clarification, which delays enforcement action. And, if the court does not issue a writ promptly, a support payer in arrears could sell property resulting in FRO losing an opportunity to collect support.

Enforcement Tree

FRO's first enforcement step is always to work co-operatively with payers to help them meet their support obligations. FRO will take progressively more assertive enforcement action when necessary including requesting a default hearing that could result in up to 180 days of jail time for the payer.

Witnesses explained that each case is unique. Enforcement is not simply based on rigid rules. However, through the new FCMS technology solution, the Office will have the ability to prescribe business rules that suggest enforcement actions to staff. Witnesses gave the example of FRO proceeding with a driver's license suspension when a case is three months or $3,000 in arrears. While the circumstances of the case will determine the enforcement action selected, the available options will be drawn to the attention of the enforcement officer for decision-making and action.

The Committee asked witnesses whether incarceration can be an effective enforcement tool given that jailing a payer for up to 180 days effectively removes his or her ability to earn income to pay the arrears.

Witnesses responded that jail is a tool of last resort. Last year it was used in only about 3.7% of the Office's cases. Anecdotal evidence indicates, however, that it is a very compelling tool. Upon arrival at a correctional institution many support payers find the means to pay their arrears. Jail is a remedy that the Office uses sparingly and only in the most egregious cases. The order for incarceration may also specify that the payer serve their time on weekends—to encourage repayment of the arrears.

Strategic Enforcement

Members asked about support payers who slip into arrears when they are laid off, or find themselves involved in a labour strike (or lock out) for an extended period of time. Does FRO take these circumstances into account and make adjustments accordingly?

The witnesses responded that the program currently lacks the flexibility to respond to those situations. Discussions have taken place with MAG to explore whether FRO can be more strategic about enforcement. In the witnesses' view, it makes no sense to proceed aggressively against someone who is on strike.

Locating Payers

According to witnesses, an ongoing challenge in collecting arrears is locating payers who do not provide FRO with accurate contact information. FRO is actively seeking to expand the trace-and-locate tools available to its enforcement staff. In response to the Auditor's recommendations, work is underway with the MOHLTC to expand access to the database that contains the addresses of health card holders.

Committee Recommendations

The Standing Committee on Public Accounts recommends that:

6. **FRO, in cooperation with officials of the Ministry of the Attorney General, should study the matter of enforcement of support by payers whose financial circumstances have temporarily declined. FRO and MAG should also report to the Standing Committee on practices utilized by support enforcement operations in other jurisdictions that have introduced effective measures to address such temporary and unforeseen circumstances.**

7. **FRO report to the Standing Committee indicating whether the Office will exercise more oversight of the enforcement actions of its staff to determine if such actions are the most effective and appropriate under the circumstances. The report should also indicate whether the new FCMS technology tool will proactively flag recommended enforcement action(s) for the attention of the enforcement officers.**

8. **FRO report to the Standing Committee indicating the progress being made in its discussions with the Ministry of Health and Long-Term Care to allow OHIP to provide up-to-date payer contact information to FRO to enhance support order enforcement.**

Caseloads

The Auditor observed that in any year the Office works on only about 20% to 25% of its cases. Compared to that of other large provinces, Ontario has a high average caseload—1,377 cases per enforcement services officer versus 312 and 446 in two other large provinces.

The Auditor recommended that the Office establish reasonable benchmarks for what a manageable caseload should be and then staff accordingly. Furthermore,

the Office should regularly assess the effectiveness of its enforcement staff in taking timely and appropriate enforcement action to collect outstanding support obligations.

Public Hearings

The Ministry is currently developing caseload management model options, incorporating information gathered through a survey of other jurisdictions. These options will be reviewed by the Ministry to determine which will work most effectively for FRO and its clients.[16]

Witnesses indicated that the program has roughly 180,000 cases representing 400,000 people.[17] This workload translates into an overburdened call centre where unresponsive enforcement action results in cases overflowing into MPP constituency offices.

The Committee believes that the high enforcement caseload could be restrained by activating progressive enforcement actions as soon as a case slips into arrears—not six to eight months later. More timely action is essential to get the payer back on track. The Office has the ability to determine each month whether or not a support payment has been received. If not, a letter notifying the payer that they are in arrears should be issued immediately, followed-up by frequent contact from enforcement staff.

Committee Recommendations

The Standing Committee on Public Accounts recommends that:

9. **FRO report to the Standing Committee as to when the Office expects to conclude its review of caseload management model options distilled from a survey of other jurisdictions. Once the review is completed, FRO should outline the option judged to work most effectively for FRO and its clients and report this information to the Committee.**

10. **FRO report to the Standing Committee indicating the following:**

    a. **whether the Office is using its capability of determining at the end of each month if a payer has made his or her support payment.**

    b. **if so, the Office shall indicate to the Committee whether upon confirmation of a missed payment it is sending a letter to payers, indicating that the case is in arrears and that the payer must respond within 15 days or face further enforcement action; and**

---

[16] Ontario, Ministry of Community and Social Services, Office of the Deputy Minister, Sec. 3.03 Family Responsibility Office, *Summary Status Table in Response to the Report of the Auditor General* (March 15, 2011), p. 4 (caseloads).

[17] Standing Committee on Public Accounts, *Hansard*, p. 203.

c. if the Office is not using its capability of determining whether a monthly support payment has been made, it shall explain to the Committee its reasoning for not doing so.

Support Payments in Arrears

Information provided to the Auditor indicated arrears totalling $1.6 billion as of December 31, 2009 but the Office could not provide a detailed breakdown by individual account. The Office lacked basic information as to how long these amounts had been outstanding or what proportion of the total might have to be written off.

The Office was able to provide summarized information about the total amount in arrears, sorted by amounts outstanding for each account. That information is detailed in Figure 3. Details were not available as to how long these amounts had been in arrears.

Figure 3: Total Number of Cases with Amounts in Arrears as at December 31, 2009[18]
Source of data: Family Responsibility Office

Amount in Arrears ($)	# of Cases	% of Cases	Total Arrears ($ million)	% of Arrears
less than 5,000	69,038	54.0	96.72	6.0
5,000–9,999	17,809	13.9	128.76	8.0
10,000–24,999	22,727	17.8	366.34	22.8
25,000–49,999	11,761	9.2	411.41	25.6
50,000–99,999	4,937	3.9	330.42	20.5
100,000+	1,489	1.2	275.90	17.1
Total	**127,761**	**100.0**	**1,609.55**	**100.0**

While basic information on accounts receivable is typically available in an organization, the Office did not monitor—or even know—the amount of arrears it collects, the length of time individual accounts or total amounts have been outstanding, or the number of accounts with large amounts outstanding. Such standard evaluation of risk criteria is critical to properly manage the collection function.[19]

The Auditor recommended that FRO obtain better data on payments in arrears and concentrate its efforts on those accounts most likely to yield results. Furthermore, the Office should measure the effectiveness of its enforcement activities over time.

---

[18] See Sec. 3.03 of Ontario, Office of the Auditor General, *2010 Annual Report* (Toronto: The Office, 2010), p. 106.
[19] Ibid.

Public Hearings

According to the witnesses, payer arrears currently total $1.7 billion. When FRO was formally established in 1997, the arrears already stood at $1 billion. To address the long standing arrears, the Office is undertaking a comprehensive analysis of its arrears information. FRO has learned that its top 10% of arrears represent approximately 13,000 cases, which account for over $900 million—over 50% of the current arrears. FRO is seeking to develop a strategy to improve the management and collection of arrears. While FRO is permitted to identify cases that are unenforceable due to its inability to find a payer or recipient, FRO is not permitted under its legislation, to write-off arrears.

The Committee asked if there were efforts underway to prioritize the outstanding amounts and target individual payers who are responsible for the more substantial amounts.

Witnesses responded that the Office is limited in its ability to determine this information by an outdated information technology system that does not easily respond to queries. The Office has learned that the bulk of the arrears are quite old. Over 40% of them are over five years old. Over 10% are 18 years and older.

FRO will continue to seek answers to basic statistical questions and use that information to analyze the effectiveness of its enforcement measures. FRO has also expressed interest in partnering with other organizations—also involved in the collection of arrears—to explore effective strategies for dealing with various types of arrears.

Committee Recommendation

The Standing Committee on Public Accounts recommends that:

11. FRO report to the Standing Committee the following:

- **a. FRO's conclusions derived from the planned analysis of its arrears—particularly its assessment regarding what portion of the arrears is recoverable; and**
- **b. whether FRO's analysis of support enforcement operations in other jurisdictions identified any that were able to "write off" for accounting purposes those arrears deemed uncollectible.**

Payment Processing

The Auditor was advised that in 2010 the Office received and processed approximately 150,000 individual support payments each month, with a total value of between $50 and $60 million. The Auditor was pleased to find that accounting controls for the receipt and disbursement of payments were generally satisfactory, and that most payments were disbursed within 48 hours of receipt.

Performance Measures

The Auditor observed that the monthly statistical information provided to the Ministry lacked a useful summary of the Office's successes and failures in collecting outstanding support payments or in achieving its other key operational objectives. The Office acknowledged that it needs a defined set of measures to fully assess its operational performance.

The Auditor recommended that the Office define its key operational indicators, establish realistic targets, and measure and report on its success in meeting such targets.

Public Hearings

Witnesses noted that FRO has established performance measures designed to improve customer service. The Ministry has identified and started to collect operational performance measures in a report to be available in September 2011.

The Ministry will work toward defining and measuring key program performance indicators in the areas of collectability, enforcement effectiveness, and case profiling beginning April 2011.[20]

Committee Recommendation

The Standing Committee on Public Accounts recommends that:

12. **FRO report to the Standing Committee on the highlights of its first report on operational performance measures expected in September 2011. The Office should also indicate the extent to which progress is being made in its efforts to instil a more results-oriented culture in its workforce.**

Computer System

The Office currently uses software called Managing Enforcement with Computerized Assistance (MECA), which is hosted on its mainframe computer in Toronto. Originally developed in the mid-1980s as a bookkeeping system for tracking money coming in from payers and going out to recipients, MECA was subsequently upgraded in the late 1980s and early 1990s. Out of date by today's standards, MECA does not adequately support the administration of the Office. In particular, the Auditor noted security weaknesses in the Office's information technology (IT) system that put sensitive personal client information at risk of unauthorized access.

Pending development and implementation of a new IT system, the Auditor recommended that FRO strengthen security requirements and processes for its

---

[20] Ontario, Ministry of Community and Social Services, Office of the Deputy Minister, Sec. 3.03 Family Responsibility Office, *Summary Status Table in Response to the Report of the Auditor General* (March 15, 2011), p. 6 (performance measures).

existing IT operations, including the Maintenance Enforcement Computerized Assistance (MECA) system, to better protect sensitive client information.

Public Hearings

According to the witnesses, before the Office can launch its new case management model, it needs to implement a modern computer system. The current system is over 25 years old, is slow and has limited capabilities. It is hampering the Office in making the customer service and business model improvements that it needs to make. The witnesses explained that FRO is moving forward on its new Family Responsibility Office Case Management System (FCMS) technology solution with the utmost care, caution, and diligence.

In response to questions, the witnesses explained that the Office's new FCMS system grew out of several things—the need to replace an obsolete IT system that no longer meets the Office's operational and management needs; the independent third party review conducted in the wake of the failed ISDM project developed between 2004-06;[21] and the special task force report on large-scale government information and information technology (I&IT) projects.[22]

According to one witness, the most profound lesson learned from both the ISDM review and the task force was the importance of an organization defining its business needs when trying to build a large-scale case management system such as FCMS. While the project team felt, at times, that the project was chiefly about technology transformation, they subsequently learned that it was more about business transformation—hence the necessity of clearly defining one's business needs before talking to vendors and technology experts.

During the hearings, witnesses clarified the following matters with regards to the proposed FCMS system, including its interaction with Office functions ranging from registration to enforcement (including interest calculation on arrears), the telephony system, and the web-based portal:

FCMS enables case management and enforcement from point of registration

Because of the current MECA system's technological limitations, the registration of support orders occurs separately from information transferred to the enforcement function. The new FCMS technology solution will enable cases to be

---

[21] The Ministry abandoned the integrated service delivery model (ISDM) project at the end of 2006 when it realized that the project was not going to deliver what the Office needed from a business needs point of view.

[22] Ontario, Ministry of Government Services, *Report of Ontario's Special Task Force on the Management of Large-Scale Information and Information Technology Projects* (Toronto: The Ministry, July 2005), Internet site at http://www.mgs.gov.on.ca/stdprodconsume/groups/content/@mgs/@news/documents/resourcelist/052929.pdf accessed on April 12, 2011. Also referred to as the "Desautel task force." L. Denis Desautels, former auditor general of Canada, David Johnston, (former) president of the University of Waterloo (now Governor General of Canada), Carol Stephenson, dean of the Richard Ivey School of Business and others, were all members of the 2005 task force.

managed from the point of registration to enforcement—allowing staff to begin preparatory work on the case even before the court order is received.

FCMS and the Calculation of Interest on Arrears

FRO's new computer will have the technical ability to calculate interest on 186,000 support orders (although there may be some business processes that the Office needs to first work out).

FCMS and the Telephony System:

In addition to enabling a new case management model, the first phase of the new technology will allow FRO to improve the call centre. For example, the FCMS case management system will be linked to the new telephony system. When a client phones the call centre and enters their case number and personal identification number (PIN), the case information can be accessed immediately by the enforcement services officer and the matter possibly addressed on the spot.

Web-based Portal

Currently, clients seek information from FRO via the telephone. The new FCMS technology solution will allow FRO to establish a secure, interactive web-based portal, permitting clients to access their case information online, and in future, update their case information. FRO anticipates that the portal will also alleviate demand on the Office's overburdened call centre, particularly if support payment information is made available. As an added benefit, the portal will provide enhanced accessibility features for FRO's clients with disabilities.

According to witnesses, British Columbia's family support enforcement program has established such a portal. Clients have the ability to review payment information and access enforcement records. The witnesses were unaware of any statistics connecting the portal's success rate to reduced call volumes. However, they did think it reasonable to anticipate that a portal containing payment information would divert a number of client calls from the call centre.[23]

Committee Recommendations

The Standing Committee on Public Accounts recommends that:

13. FRO report to the Standing Committee confirming whether or not the Office is still on schedule for a phased in implementation of its new Family Responsibility Office Case Management System (FCMS) by spring 2012. The report should briefly reference the project's key phases and associated timelines.

[23] The Assistant Deputy Minister noted that about 57% of calls made to the call centre are queries from recipients calling to find out what happened to support payments that they were expecting.

14. FRO report to the Standing Committee clarifying whether the Office's new FCMS tool will have the ability to directly access and search the databases of other ministries—while respecting privacy laws—when seeking contact information for support payers in arrears.

15. FRO report to the Standing Committee summarizing:

- **a. the elements of its high level strategy to introduce, train, and engage its workforce to the various phases of the new FCMS tool; and**
- **b. how, after the new FCMS tool has been implemented, the Office plans to evaluate whether its business needs have been met with the new case management system.**

16. In 2010 the Auditor completed his third value-for-money audit of FRO since it was established as the Support and Custody Orders Enforcement program in 1987 and concluded that FRO was still not successfully fulfilling its mandate of collecting unpaid child and spousal support payments. Accordingly, the Standing Committee attaches importance to a future review of the Office. The Standing Committee therefore recommends that early in the next Parliament, the Minister of Community and Social Services request that a government motion be introduced to establish a Select Committee under Standing Order 112(a) to undertake a comprehensive and comparative review of the Family Responsibility Office.

CONSOLIDATED LIST OF RECOMMENDATIONS

The Standing Committee on Public Accounts requests that the Ministry of Community and Social Services in cooperation with the Family Responsibility Office provide the Committee Clerk with a written response to the following 16 recommendations within 120 days of the tabling of this report with the Speaker of the Legislative Assembly.

The Standing Committee on Public Accounts recommends that:

1. The Family Responsibility Office (FRO) report to the Standing Committee the results of its review of the deployment of a Ministry of the Attorney General clerk in the FRO Office. The report should also indicate the impact of the project on FRO enforcement statistics and whether the initiative will be expanded to some, or all, of the court districts in Ontario.

2. FRO provide to the Standing Committee a status report showing monthly statistics with respect to all incoming telephone calls to FRO since the summer of 2010 when its new telephony system was implemented. The report should contain information broken down as follows:

    a. total calls answered/handled by FRO staff;

    b. total calls placed in the queue but caller hung up while waiting (abandoned calls);and

    c. total calls not placed in the queue (blocked).

    In all cases, the monthly information should indicate the number of local (416) versus 1-800 calls. FRO should also make this information available quarterly on its website.

3. FRO report to the Standing Committee the monthly breakdown of absenteeism statistics and trends, by branch, for the past 12 months.

4. FRO report to the Standing Committee its progress in consulting with MPP constituency office caseworkers to obtain their observations and suggestions for improvement of the Office.

5. FRO report to the Standing Committee on the following:

    a. the number of bring-forward notes (BFNs) by length of time outstanding;
    b. a target date for FRO completing its revision of policies and procedures for the proper utilization of BFNs; and
    c. an indication of FRO's plan to conduct routine checks of the BFNs to ensure appropriate usage and to follow up with remedial measures where necessary.

6. FRO, in cooperation with officials of the Ministry of the Attorney General, should study the matter of enforcement of support by payers whose financial circumstances have temporarily declined. FRO and MAG should also report to the Standing Committee on practices utilized by support enforcement operations in other jurisdictions that have introduced effective measures to address such temporary and unforeseen circumstances.

7. FRO report to the Standing Committee indicating whether the Office will exercise more oversight of the enforcement actions of its staff to determine if such actions are the most effective and appropriate under the circumstances. The report should also indicate whether the new FCMS technology tool will proactively flag recommended enforcement action(s) for the attention of the enforcement officers.

8. FRO report to the Standing Committee indicating the progress being made in its discussions with the Ministry of Health and Long-Term Care to allow OHIP to provide up-to-date payer contact information to FRO to enhance support order enforcement.

9. FRO report to the Standing Committee as to when the Office expects to conclude its review of caseload management model options distilled from a survey of other jurisdictions. Once the review is completed, FRO should outline the option judged to work most effectively for FRO and its clients and report this information to the Committee.

10. FRO report to the Standing Committee indicating the following:
    a. whether the Office is using its capability of determining at the end of each month if a payer has made his or her support payment.
    b. if so, the Office shall indicate to the Committee whether upon confirmation of a missed payment it is sending a letter to payers, indicating that the case is in arrears and that the payer must respond within 15 days or face further enforcement action; and
    c. if the Office is not using its capability of determining whether a monthly support payment has been made, it shall explain to the Committee its reasoning for not doing so.

11. FRO report to the Standing Committee the following:

    a. FRO's conclusions derived from the planned analysis of its arrears—particularly its assessment regarding what portion of the arrears is recoverable; and

    b. whether FRO's analysis of support enforcement operations in other jurisdictions identified any that were able to "write off" for accounting purposes those arrears deemed uncollectible.

12. FRO report to the Standing Committee on the highlights of its first report on operational performance measures expected in September 2011. The Office should also indicate the extent to which progress is being made in its efforts to instil a more results-oriented culture in its workforce.

13. FRO report to the Standing Committee confirming whether or not the Office is still on schedule for a phased in implementation of its new Family Responsibility Office Case Management System (FCMS) by spring 2012. The report should briefly reference the project's key phases and associated timelines.

14. FRO report to the Standing Committee clarifying whether the Office's new FCMS tool will have the ability to directly access and search the databases of other ministries—while respecting privacy laws—when seeking contact information for support payers in arrears.

15. FRO report to the Standing Committee summarizing:

    a. the elements of its high level strategy to introduce, train, and engage its workforce to the various phases of the new FCMS tool; and
    b. how, after the new FCMS tool has been implemented, the Office plans to evaluate whether its business needs have been met with the new case management system.

16. In 2010 the Auditor completed his third value-for-money audit of FRO since it was established as the Support and Custody Orders Enforcement program in 1987 and concluded that FRO was still not successfully fulfilling its mandate of collecting unpaid child and spousal support payments. Accordingly, the Standing Committee attaches importance to a future review of the Office. The Standing Committee therefore recommends that early in the next Parliament, the Minister of Community and Social Services request that a government motion be introduced to establish a Select Committee under Standing Order 112(a) to undertake a comprehensive and comparative review of the Family Responsibility Office.

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

BUREAU DES OBLIGATIONS FAMILIALES

(Rapport annuel 2010 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.03)

2e session, 39e législature
60 Elizabeth II

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque et Archives Canada

Ontario. Assemblée législative. Comité permanent des comptes publics
Bureau des obligations familiales (Rapport annuel 2010 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.03) [ressource électronique]

Publ. aussi en anglais sous le titre : Family Responsibility Office (Section 3.03, 2010 Annual report of the Auditor General of Ontario)
Comprend des réf. bibliogr.
Monographie électronique en format PDF.
Également publ. en version imprimée.
ISBN 978-1-4435-6065-8

1. Ontario. Bureau des obligations familiales—Audit. 2. Obligation alimentaire—Ontario. I. Titre. II. Titre: Family Responsibility Office (Section 3.03, 2010 Annual report of the Auditor General of Ontario)

KEO225 A23 P8214 2011 353.53'3124309713 C2011-964023-6

Legislative Assembly of Ontario

Assemblée législative de l'Ontario

L'honorable Steve Peters
Président de l'Assemblée législative

Monsieur le président,

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son rapport et de le confier à l'Assemblée.

Le président du comité,

Norman W. Sterling

Queen's Park
Mai 2011

COMPOSITION DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

2e session, 39e législature

NORMAN W. STERLING
Président

PETER SHURMAN
Vice-président

WAYNE ARTHURS

FRANCE GÉLINAS

DAVID RAMSAY

DAVID ZIMMER

AILEEN CARROLL

JERRY J. OUELLETTE

LIZ SANDALS

Trevor Day
Greffier du comité

Lorraine Luski
Recherchiste

TABLE DES MATIÈRES

LISTE D'ABRÉVIATIONS ii

PRÉAMBULE 1
Remerciements 1

VUE D'ENSEMBLE 1
Objectifs et portée de la vérification 1
Contexte 2
Mandat du Bureau 2
Cadre législatif 2
Pouvoir ministériel, dotation et dépenses 3
Charge de travail, service à la clientèle et activités relatives aux clients 3
Système informatique 3
Exécution 4
Questions soulevées dans le cadre de la vérification et devant le Comité 4
Inscription des obligations familiales 5
Modèles de gestion des cas 6
Activités du centre d'appels 7
Notes de rappel 11
Mesures d'exécution 12
Charge de travail 14
Pensions alimentaires en souffrance 16
Traitement des paiements 17
Mesures du rendement 18
Système informatique 18

LISTE RÉCAPITULATIVE DES RECOMMANDATIONS 23

LISTE D'ABRÉVIATIONS

ASEO	Agent des services d'exécution des ordonnances
BOF	Bureau des obligations familiales
FCMS	Système de gestion des cas du Bureau des obligations familiales
MECA	Système automatisé de gestion de l'exécution des ordonnances
MPG	Ministère du Procureur général
MPIS	Modèle de prestation intégrée des services
MSSLD	Ministère de la Santé et des Soins de longue durée
NIP	Numéro d'identification personnel
SRVI	Système de réponse vocale interactive
TI	Technologie de l'information

PRÉAMBULE

Le Comité permanent des comptes publics a tenu des audiences publiques en mars 2011 sur le Bureau des obligations familiales (le Bureau ou le BOF), organisme sur lequel le vérificateur général s'est penché en 2010[1]. Parmi les témoins entendus par le Comité, mentionnons la sous-ministre du ministère des Services sociaux et communautaires (le Ministère), le sous-ministre adjoint responsable du Bureau des obligations familiales et la directrice des Services juridiques du BOF[2]. Le présent rapport reprend l'essentiel des observations et des recommandations formulées par le vérificateur dans la section 3.03 de son *Rapport annuel 2010* et présente les propres constatations, opinions et recommandations du Comité.

Remerciements

Le Comité permanent souscrit aux constatations et aux recommandations du vérificateur. Il remercie par ailleurs le vérificateur et son équipe d'avoir porté à son attention les questions et préoccupations touchant le BOF. Le Comité tient en outre à souligner l'aide qu'il a reçue du Bureau du vérificateur général, du greffier du Comité et du personnel du Service de recherches de l'Assemblée législative pendant la tenue des audiences et à l'étape de la rédaction du rapport.

VUE D'ENSEMBLE

Objectifs et portée de la vérification

Le Comité s'est réjoui de l'occasion qui lui a été donnée d'examiner la troisième vérification de l'optimisation des ressources du Bureau des obligations familiales effectuée par le vérificateur. Son dernier examen du BOF remontait en 2004 à la suite de la réception du *Rapport annuel 2003* du vérificateur.

Dans le cadre de sa vérification de 2010, le vérificateur visait à déterminer :

- si le Bureau exécutait les ordonnances alimentaires de façon efficace et en conformité avec la *Loi de 1996 sur les obligations familiales et l'exécution des arriérés d'aliments* et le Règlement y afférent, s'il comptabilisait les montants reçus avec exactitude et les distribuait aux bénéficiaires en temps opportun; et s'il

---

[1] Voir section 3.03 du *Rapport annuel 2010* du Bureau du vérificateur général de l'Ontario (Toronto : Le Bureau, 2010), p. 114-134; page Web http://www.auditor.on.ca/fr/rapports_fr/fr10/303fr10.pdf consultée le 10 janvier 2011.

[2] Pour obtenir le compte rendu des audiences, voir Assemblée législative de l'Ontario, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, 39e législature, 2e session (23 mars 2011); page Web http://www.ontla.on.ca/committee-proceedings/transcripts/files_pdf/23-MAR-2011_P013.pdf consultée le 28 mars 2011.

- engageait des coûts avec un égard adéquat à l'économie et à l'efficience et veillait à ce que l'efficacité des services fournis fasse l'objet d'une évaluation pertinente et de rapports.

Le vérificateur a examiné les politiques et procédures administratives du Bureau et effectué des entrevues avec un éventail d'employés. Il a également examiné des renseignements et des statistiques sommaires pertinents ainsi qu'un échantillon de dossiers individuels. L'équipe de vérification a en outre tiré des données comparatives de programmes d'exécution des ordonnances alimentaires d'autres administrations canadiennes. L'examen du Bureau effectué en 2006 par l'Ombudsman de l'Ontario a fourni des renseignements supplémentaires.

L'équipe de vérification a aussi examiné des rapports rédigés par les Services de vérification interne du Ministère concernant les processus opérationnels du Bureau et le projet de développement du nouveau système de TI[3].

Contexte

Mandat du Bureau

Tenant compte du fait qu'une séparation ou un divorce ne met pas fin aux responsabilités financières envers des enfants ou un ex-conjoint, toutes les ordonnances des tribunaux portant sur le versement d'une pension alimentaire pour enfant et/ou conjoint émises en Ontario depuis 1987 sont automatiquement déposées auprès du Bureau. Le BOF veille également à l'exécution des accords de séparation privés volontairement inscrits au tribunal puis déposés auprès du Bureau. Son mandat est d'assurer le respect des obligations familiales – en prenant des mesures vigoureuses au besoin – et de veiller à la remise en temps opportun des pensions alimentaires aux bénéficiaires prévus.

Cadre législatif

Durant les années 1990, des modifications législatives apportées à la *Loi de 1996 sur les obligations familiales et l'exécution des arriérés d'aliments* ont renforcé les pouvoirs du Bureau[4]. Une modification adoptée en 1992 l'autorisait à prélever jusqu'à la moitié du revenu mensuel net du payeur directement à la source. En 1996, la loi a instauré des changements qui:

- élargissaient la définition des revenus desquels les pensions alimentaires peuvent être retenues pour inclure les commissions et les paiements forfaitaires;
- fournissaient des outils d'exécution supplémentaires au Bureau;

---

[3] La vérification a été effectuée conformément aux normes englobant l'optimisation des ressources et la conformité établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Voir p. 115 du *Rapport annuel 2010*.

[4] La loi initiale s'intitulait *Loi de 1985 sur l'exécution d'ordonnances alimentaires et de garde d'enfants*, L.O. 1985, chapitre 6.

- permettaient aux deux parties de se retirer, volontairement et d'un commun accord, de l'exécution, par le Bureau, d'une obligation alimentaire ou d'une entente de séparation.

- *Pouvoir ministériel, dotation et dépenses*

Créé officiellement en 1997 sous la responsabilité du ministère du Procureur général (MPG)[5], le Bureau a commencé à relever du ministère des Services sociaux et communautaires en avril 2001. Bien que le BOF ne relève plus du MPG, le système judiciaire demeure l'un de ses plus importants partenaires et il traite régulièrement avec les tribunaux.

Le BOF compte environ 433 employés qui travaillent dans un bureau central à Toronto. Dix-huit avocats du MPG y sont détachés et le Bureau fait aussi appel aux services d'environ 70 avocats du secteur privé, qui aident à assurer l'exécution des ordonnances de soutien familial dans toute la province. Les dépenses de fonctionnement totales du Bureau sont passées de 28,3 millions de dollars en 2002-2003 à environ 44 millions de dollars en 2009-2010, dont environ les deux tiers sont affectés aux salaires et avantages sociaux des employés.

Charge de travail, service à la clientèle et activités relatives aux clients

Le Bureau s'occupe de quelque 180 000 dossiers représentant près de 400 000 personnes. Il inscrit entre 1 200 et 1 500 nouveaux dossiers chaque mois et en ferme à peu près le même nombre. Le travail d'intervention du BOF et son pouvoir de perception des pensions alimentaires s'étendent à 103 administrations accordant la réciprocité, ce qui comprend l'ensemble des provinces et des territoires canadiens, les 50 États américains et plusieurs autres pays. Le BOF traite quotidiennement 2 000 appels de clients par l'entremise de son centre d'appels et 7 000 par l'intermédiaire du système d'information automatisé qui fonctionne jour et nuit. L'été dernier, un nouveau système téléphonique a été installé au Bureau; entre autres, ce système permet aux personnes handicapées qui ont besoin d'une aide à la communication de communiquer avec le Bureau[6].

Système informatique

Le système informatique du Bureau, à savoir le Système automatisé de gestion de l'exécution des ordonnances (système MECA), se compose d'un logiciel qui

---

[5] Bien que le Bureau des obligations familiales ait été créé officiellement en 1997 à la suite de la proclamation de la *Loi de 1996 sur les obligations familiales et l'exécution des arriérés d'aliments*, le programme d'exécution des ordonnances alimentaires et de garde d'enfants existait depuis 1987. En 1992, la loi a été modifiée et renommée *Loi sur le Régime des obligations alimentaires envers la famille.* Les huit bureaux régionaux du Régime des obligations alimentaires envers la famille ont été regroupés en 1996 dans un emplacement central à Toronto qui est devenu le Bureau des obligations familiales.

[6] La téléphonie est la technologie servant à acheminer des messages vocaux et d'autres types d'informations entre téléphones ou d'autres terminaux à l'aide de signaux analogiques ou numériques transmis par des circuits électriques ou par ondes lumineuses. Il peut s'agir de paroles, de musique, de données, de photocopies ou de signaux vidéos. *Van Nostrand's Scientific Encyclopedia*, 8e édition (New York : Van Nostrand Reinhold, 1995).

remonte au milieu des années 1980 et qui est hébergé dans son ordinateur central à Toronto. Bien que le système ait été mis à niveau à la fin des années 1980 et au début des années 1990, il est désuet par rapport aux normes actuelles et ne répond pas aux besoins administratifs du Bureau. En 2004, un projet de TI de 21 millions de dollars sur trois ans, qui visait à remplacer l'ancien système MECA par un nouveau système informatique appelé Modèle de prestation intégrée des services (MPIS), a été abandonné en cours de route[7]. Le Bureau a ensuite obtenu l'autorisation en 2007 d'implanter un nouveau système informatique, soit le Système de gestion des cas du Bureau des obligations familiales (système FCMS); la date d'implantation prévue est avril 2012 et le budget s'élève à 49,4 millions de dollars.

Exécution

Selon les données statistiques, environ le tiers des payeurs respectent les ordonnances relatives aux pensions alimentaires pour enfants ou conjoint, le deuxième tiers s'y conforme partiellement[8] et le troisième tiers ne les respecte pas. En général, ces données concordent avec celles des programmes de perception des pensions alimentaires dans l'ensemble du Canada. Comme première mesure, le BOF s'efforce de coopérer avec les payeurs pour les aider à satisfaire à leurs obligations alimentaires. Les employés doivent suivre la procédure d'exécution du Bureau en commençant par appliquer des mesures passives avant de passer graduellement à des mesures plus vigoureuses. À titre d'exemple d'une mesure d'exécution passive, on demande au payeur d'établir un échéancier de remboursement volontaire de tous les paiements dus. Quant aux mesures d'exécution plus vigoureuses, elles comprennent, par exemple, la saisie des comptes bancaires du payeur ou l'imposition par un tribunal d'une sentence d'emprisonnement maximale de 180 jours. Mensuellement, le BOF génère environ 700 brefs de saisie-exécution, 400 avis de défaut de paiement, ce qui déclenche une procédure judiciaire, et 200 saisies-arrêts.

Questions soulevées dans le cadre de la vérification et devant le Comité

Le vérificateur a conclu que le BOF ne réussissait toujours pas à s'acquitter de son mandat de perception des pensions alimentaires non payées pour le conjoint et les enfants. Il a dit que le BOF doit améliorer son processus de gestion des cas, instaurer une culture axée sur les résultats et améliorer ses systèmes de technologie et de communication.

---

[7] Après avoir entrepris des poursuites contre l'expert-conseil en gestion de projets chargé du Modèle de prestation intégrée des services (MPIS), le Bureau a conclu une entente de règlement confidentielle avec le fournisseur. Voir *Rapport annuel 2010* du vérificateur général, p. 134.

[8] Payeurs satisfaisant à au moins 85 % des obligations alimentaires mensuelles. Voir Bureau du vérificateur général de l'Ontario, *Rapport annuel 2010*, « Bureau des obligations familiales », p. 115.

Inscription des obligations familiales

Le vérificateur a remarqué qu'il fallait bien souvent cinq mois ou plus au Bureau pour recevoir, inscrire et exécuter les nouvelles ordonnances relatives aux pensions alimentaires. Or, les délais d'inscription peuvent rendre l'exécution des ordonnances plus difficile dès le départ et créent souvent des difficultés financières pour les bénéficiaires qui attendent leur pension alimentaire. Les délais sont en partie imputables au fait que les documents transmis par les tribunaux sont en retard ou incomplets.

Le vérificateur a recommandé au Bureau de collaborer de manière proactive avec les tribunaux de la famille de l'Ontario en les encourageant à fournir des renseignements complets en temps opportun de sorte que les obligations alimentaires puissent être inscrites et exécutées plus rapidement.

Audiences publiques

En réponse aux questions du Comité, les témoins ont parlé de plusieurs initiatives visant à renforcer les liens entre le Bureau et le système judiciaire[9] :

- Dans le cadre d'un projet pilote, le Bureau a permis à un tribunal de la famille traitant un volume de cas élevé d'accéder directement à sa base de données sur les pensions alimentaires, ce qui permet aux juges de prendre connaissance des aspects financiers du cas à l'égard duquel ils doivent rendre une décision. Cet accès direct élimine le besoin de reporter l'audience dans le cas où les parties ont omis de déposer les renseignements nécessaires auprès du tribunal. Les résultats du projet pilote devaient être connus en avril 2011.
- Dans le cadre d'un second projet pilote, un greffier employé par le MPG, mais travaillant dans les bureaux du BOF, avait accès à la base de données du système judiciaire. Comme il avait aussi accès à celle du BOF, le greffier facilitait le traitement de la documentation dans les deux systèmes, éliminant par le fait même le temps requis pour acheminer les documents par la poste entre le BOF et quatre tribunaux traitant un volume de cas élevé, à savoir ceux de Brampton et d'Oshawa et deux tribunaux de Toronto (Sheppard et Jarvis). Cette initiative a déjà permis d'éliminer un arriéré de six mois dans un district.
- En octobre 2010, le Bureau a publié son premier bulletin trimestriel. Il y communique de l'information permettant aux membres de la magistrature et du barreau de se familiariser avec la mission et les activités du BOF et de prendre connaissance, notamment, des répercussions des actions de la communauté juridique sur le travail du Bureau.

À la question du Comité qui voulait savoir si le Bureau poursuivrait ou élargirait les projets pilotes, les représentants du BOF ont répondu que les premiers projets pilotes avait été financés par Justice Canada et s'étaient terminés à la fin de mars.

---

[9] Dans le Rapport du Comité, « témoins » s'entend des représentants du ministère des Services sociaux et communautaires et du Bureau des obligations familiales et « membres » s'entend des députés qui sont des membres réguliers du Comité permanent des comptes publics, des remplaçants ou d'autres membres qui ont pris part aux audiences.

Si l'évaluation des résultats est positive et que des ressources sont disponibles, il se pourrait que le projet soit élargi ultérieurement à tous les districts judiciaires de la province.

Recommandation du Comité

Le Comité permanent des comptes publics recommande ce qui suit :

1. **Le Bureau des obligations familiales (BOF) présente au Comité permanent un rapport sur les résultats de son examen du détachement d'un greffier du ministère du Procureur général dans les bureaux du BOF. Le rapport doit également indiquer l'impact du projet sur les données d'exécution du BOF et dire si l'initiative sera élargie à une partie ou à la totalité des districts judiciaires de l'Ontario.**

Modèles de gestion des cas

Pour donner suite aux recommandations de 2003 du vérificateur et à celles du Comité permanent des comptes publics, le BOF a commencé à attribuer la responsabilité de chaque dossier à un agent des services d'exécution des ordonnances (ASEO) en avril 2007. Toutefois, ce « modèle d'attribution des cas » comporte plusieurs lacunes :

- Les payeurs et les bénéficiaires n'ont toujours pas directement accès à l'ASEO responsable de leur dossier. À l'exception d'un projet pilote mené dans une région, les payeurs et les bénéficiaires doivent d'abord communiquer avec le centre d'appels pour tout ce qui concerne leur dossier.
- Le nombre moyen de dossiers attribués à un ASEO est relativement élevé (1 377), ce qui entraîne des délais dans la résolution des questions soumises par les payeurs et les bénéficiaires.
- Malgré le modèle d'attribution des cas, plusieurs travailleurs de première ligne, en plus de l'ASEO, sont encore susceptibles de consacrer du temps à un même dossier.

Compte tenu que le modèle actuel d'attribution des cas ne permet pas d'améliorer la capacité du BOF à percevoir les pensions alimentaires non payées, le vérificateur a recommandé que le Bureau examine les processus utilisés dans d'autres administrations dans le but d'appliquer les pratiques exemplaires pertinentes en Ontario.

Audiences publiques

Les témoins ont dit au Comité que le BOF est engagé dans un projet pluriannuel qui le transformera pour le faire passer d'un mode de gestion opérationnelle réactive axée sur les problèmes à un programme doté d'un modèle opérationnel de gestion proactive des cas. Le modèle d'attribution des cas mis actuellement à l'essai devrait permettre ultérieurement aux clients du BOF d'avoir directement accès à une personne-ressource spécifique qui connaît bien leur dossier.

Le BOF poursuit son étude auprès d'autres administrations pour évaluer les pratiques exemplaires en matière de perception des pensions alimentaires. Il a reçu dernièrement les résultats d'une enquête menée auprès de 21 administrations canadiennes, américaines et internationales. Le Ministère a l'intention de s'inspirer des conclusions de l'enquête pour prendre des décisions éclairées quant aux pratiques de perception des pensions alimentaires[10].

D'après les témoins, le Ministère a établi des méthodes de transfert de paiement plus rapides avec la Colombie-Britannique au moyen de la transmission de paiement électronique. Il s'affaire à étendre le traitement de paiement électronique à d'autres administrations accordant la réciprocité[11].

Le Ministère étudie en outre une autre pratique exemplaire de la Colombie-Britannique, à savoir l'établissement d'un portail Web sécurisé à l'intention des clients à la suite de l'implantation réussie du nouveau système FCMS. Le nouveau système permettra d'offrir un portail interactif Web sécurisé au moyen duquel les clients pourront consulter leur dossier en ligne et le mettre à jour ultérieurement. Selon les témoins, des portails Web sont déjà offerts dans plusieurs administrations, notamment la Colombie-Britannique. (Pour de plus amples renseignements sur le portail Web du BOF, se reporter à la rubrique « Système informatique » à la page 18 du présent rapport.)

Activités du centre d'appels

Le centre d'appels sans frais demeure le principal moyen par lequel les payeurs et les bénéficiaires peuvent communiquer avec le Bureau. Le vérificateur a remarqué que près de 80 % des appels demeurent sans réponse à cause du volume d'appels très élevé. Parmi les clients qui réussissent à obtenir la ligne, un sur sept raccroche avant d'avoir pu parler à un employé du Bureau. L'équipe de vérification a également appris que les employés de la Direction du service à la clientèle (y compris le personnel chargé de l'exécution des ordonnances) avaient pris en moyenne 19 jours de congé de maladie par personne en 2009-2010, ce qui fait qu'il y a moins de personnel pour répondre aux appels.

Le vérificateur a recommandé que le Bureau passe en revue les activités du centre d'appels et prenne des mesures pour s'assurer que tous les appels sont traités dans un délai raisonnable. Le Bureau devrait aussi assurer le suivi des résultats de ses initiatives d'amélioration des activités du centre d'appels et en rendre compte.

Audiences publiques

Volumes d'appels et temps d'attente

Les agents d'exécution des ordonnances effectuent des quarts de travail par rotation au centre d'appels du BOF et traitent environ 2 000 appels par jour. Le

[10] Ontario, ministère des Services sociaux et communautaires, Bureau de la sous-ministre, section 3.03, Bureau des obligations familiales, *Summary Status Table in Response to the Report of the Auditor General* (tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au rapport du vérificateur général) (15 mars 2011), p. 2 (modèles de gestion des cas).
[11] Ibid.

centre est ouvert du lundi au vendredi de 8 h à 17 h. Comme les appelants parlent à un employé différent chaque fois qu'ils appellent, il leur faut en général réexpliquer leur situation; il s'ensuit que leur appel est plus long et que les autres appelants attendent plus longtemps. Actuellement, même les clients qui réussissent à obtenir la communication et qui sont mis dans la file d'attente attendent en moyenne de sept à huit minutes avant de parler à quelqu'un, soit environ cinq minutes de moins que durant la vérification effectuée en 2003. Le nouveau système téléphonique du BOF fournit des données aux gestionnaires pour assurer une meilleure affectation des employés durant les périodes de pointe du centre d'appels.

Taux d'appels bloqués

Quand le vérificateur a effectué sa vérification en 2010, le taux d'appels bloqués (c'est-à-dire les appels demeurés sans réponse et non mis dans la file d'attente) était de 80 %. Depuis, le BOF assure le suivi du taux d'appels au moyen de son nouveau système téléphonique. Le taux a diminué de 20 % depuis, ce qui donnerait un taux d'appels bloqués d'environ 65 %. Le taux d'appels bloqués est un indicateur de rendement important pour le BOF[12].

Clients du BOF et bureaux de circonscription

Les membress ont dit que les payeurs et les bénéficiaires du BOF qui téléphonent au Bureau et ne réussissent pas à obtenir la communication éprouvent alors de la colère et de la frustration. En général, ils téléphonent ensuite à leur député local pour qu'il leur vienne en aide. Pour obtenir cette aide, les clients du BOF doivent se rendre au bureau du député pour signer un formulaire qui autorise celui-ci à obtenir des renseignements au nom du client. Par conséquent, les appels bloqués, en plus de faire perdre du temps aux clients, entraînent l'ouverture de dossiers au bureau de circonscription des députés. Les témoins ont reconnu ce fait.

Les membres ont demandé aux témoins de faire part de leurs commentaires sur la frustration des clients engendrée par les appels bloqués et sur le travail supplémentaire qui en découle pour les députés et leur personnel. En réponse, les témoins ont énuméré les initiatives suivantes qui visent à remédier au problème du très grand nombre d'appels reçus au centre d'appels du BOF.

- Le BOF consulte activement ServiceOntario qui exploite des centres d'appels dans la province.
- Le BOF a fait appel à un expert externe pour qu'il examine les pratiques exemplaires que le Bureau pourrait adopter pour gérer les activités du centre d'appels. Il prévoit obtenir les résultats de l'examen au cours des prochains mois. Le service à la clientèle, l'acheminement efficace des appels, la mesure et le compte rendu, le rendement et la gestion des effectifs ainsi que les

[12] Le BOF a effectué plusieurs « suivis » au cours des derniers mois durant les jours à volume d'appels élevé, quand le taux d'appels bloqués était d'environ 80 %. Il a constaté qu'environ la moitié des personnes qui essayaient de communiquer avec le BOF avaient réussi à obtenir la communication à leur première tentative tandis qu'une autre tranche de 10 % à 15 % y étaient parvenues à leur seconde tentative. Ce fut beaucoup plus long pour les autres et certains n'ont même jamais réussi à obtenir la communication.

pratiques exemplaires dans les secteurs public et privé seront étudiés dans le cadre de cet examen.

Le fait que le BOF fasse des efforts véritables pour obtenir de l'information sur les pratiques exemplaires est encourageant, mais le Comité a fait remarquer que ceci ne changera rien à la situation s'il n'y a pas de personnel pour répondre aux appels. Des témoins ont indiqué que le BOF s'affaire à améliorer le respect des horaires par le personnel et les présences.

À la question de savoir si le BOF a déjà envisagé d'externaliser les activités du centre d'appels, les témoins ont répondu qu'il n'étudiait pas cette possibilité actuellement.

Le Comité a appris que le BOF doit d'abord améliorer sa technologie afin de pouvoir offrir un excellent service, quoique la technologie ne puisse régler à elle seule les problèmes soulevés par le Comité. D'après les témoins, le BOF a besoin d'améliorations interreliées.

Portail Web

Environ 57 % des appels reçus au centre d'appels sont des demandes de renseignements à propos du paiement des pensions alimentaires. Comme l'information disponible sur les dossiers par l'entremise du système de réponse vocale interactive (SRVI) du BOF est limitée, le Bureau propose d'établir un portail Web interactif comme moyen de fournir des renseignements supplémentaires aux clients. Les témoins ont aussi dit espérer que ce portail ferait diminuer le nombre d'appels reçus au centre d'appels[13]. En réponse aux questions du Comité, les témoins ont dit qu'ils ne savaient pas s'il existait des données en provenance de la Colombie-Britannique ou d'une autre administration quant à la mesure dans laquelle le portail contribuait à réduire le nombre de demandes de renseignements acheminées au centre d'appels.

Amélioration du respect des horaires et des présences

Au cours des audiences publiques, les témoins ont confirmé que le nombre de jours de congé de maladie du personnel était plus élevé que le taux moyen dans la fonction publique de l'Ontario et que cette situation était en grande partie imputable au fait que le travail qui s'effectue au Bureau peut être très stressant[14]. Au cours des derniers mois, le BOF a adopté une approche plus rigoureuse à l'égard des présences et du respect des horaires afin de s'assurer que les employés

---

[13] Afin de réduire le volume d'appels actuel reçus par le BOF ainsi que le temps d'attente pour obtenir des services, le Bureau a émis des numéros d'identification personnels aux clients pour leur permettre d'accéder jour et nuit aux lignes téléphoniques automatisées et sécurisées du SRVI pour obtenir de l'information à jour sur leur dossier.

[14] Dans le cadre des remarques préliminaires de la sous-ministre, il a été fait mention de la nature éprouvante du programme de perception des pensions alimentaires. Le personnel du BOF traite quotidiennement avec des bénéficiaires et des payeurs qui vivent des périodes difficiles et chargées d'émotion, s'accompagnant d'acrimonie et de conflits qui se répercutent souvent dans les appels que le Bureau reçoit. Voir Assemblée législative de l'Ontario, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, 39e législature, 2e session (23 mars 2011) : P-203.

répondent effectivement aux appels quand ils sont censés le faire. Le respect des horaires est devenu un objet d'attention important du Bureau et il le demeurera.

Le taux d'absentéisme des employés de la Direction du service à la clientèle est actuellement d'environ 20 jours par année, soit le même taux que lors du dépôt du rapport de 2010 du vérificateur. Il s'agit d'un taux légèrement supérieur à la moyenne de l'organisation. Afin d'améliorer la motivation et le taux de présence du personnel, la direction vise à organiser le travail de façon différente, à y intégrer de la flexibilité, à simplifier les politiques et les procédures et à faire participer activement le personnel de première ligne à ces initiatives.

Le BOF se propose également d'examiner les raisons de l'absentéisme du personnel et exigera la communication de renseignements médicaux dans les cas d'absentéisme chronique. Par ailleurs, la gestion des présences sera un critère de rendement spécifique des gestionnaires et des superviseurs du Bureau.

Recommandations du Comité

Le Comité permanent des comptes publics recommande ce qui suit :

2. **Le BOF présente au Comité permanent un rapport d'étape fournissant les données mensuelles concernant tous les appels reçus au BOF depuis l'implantation du nouveau système téléphonique à l'été 2010. Le rapport doit contenir de l'information ventilée comme suit :**

    a. **le nombre total d'appels traités par le personnel du BOF;**

    b. **le nombre total d'appels mis dans la file d'attente, mais dans le cas desquels l'appelant a raccroché pendant qu'il attendait (appels abandonnés);**

    c. **le nombre total d'appels non mis dans la file d'attente (appels bloqués).**

    Dans tous les cas, les données mensuelles doivent indiquer le nombre d'appels locaux (indicatif 416) par rapport aux appels 1-800. Le BOF doit en outre afficher cette information trimestriellement sur son site Web.

3. **Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur la ventilation mensuelle des données et des tendances de l'absentéisme, par direction, pour les 12 derniers mois.**

4. **Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur l'avancement de ses consultations auprès des travailleurs des bureaux de circonscription des députés pour obtenir leurs commentaires et leurs idées sur les façons d'améliorer le Bureau.**

Notes de rappel

Dans le mois suivant sa création, une note de rappel est censée déclencher la prise de mesures particulières à l'égard d'un dossier. Le vérificateur a remarqué qu'il y avait environ 91 000 notes de rappel en souffrance en avril 2010 et que près du tiers d'entre elles étaient à l'état « actif » (ce qui indiquait qu'elles avaient été lues, mais qu'aucune mesure n'avait été prise pour leur donner suite, ou qu'elles n'avaient pas été lues du tout). Il s'ensuit que la nature et l'urgence d'un grand nombre des situations en cause étaient inconnues. De nombreuses notes de rappel dataient de un à deux ans.

Le vérificateur a recommandé que la direction du BOF exerce une surveillance afin de déterminer si les agents des services d'exécution des ordonnances lisent leurs notes de rappel, y donnent suite comme il se doit et les ferment dans des délais raisonnables.

Audiences publiques

Les témoins ont expliqué que de nombreux appels de clients nécessitent un suivi, ce qui donne lieu à la création d'une « note de rappel ». Ces notes sont créées quotidiennement et font partie des méthodes de travail du BOF. Comme le vérificateur a relevé des lacunes dans ce système, le Bureau a mené récemment une campagne éclair pour examiner toutes les notes de rappel; il s'en est suivi une diminution de plus de 30 % de celles-ci[15].

Bien que la campagne éclair semble avoir réduit le nombre de notes de rappel en souffrance, le Comité a demandé au BOF les moyens qu'il prendra pour s'assurer qu'il n'est pas nécessaire de mener une telle campagne tous les six mois.

La campagne éclair a permis au Bureau de constater que les notes n'étaient pas utilisées de façon appropriée. Par exemple, plusieurs étaient des notes d'information demeurées ouvertes alors qu'aucune mesure n'était requise. Le BOF revoit donc ses politiques et ses procédures pour l'utilisation des notes de rappel. Il offrira une nouvelle formation au personnel et instaurera de nouvelles mesures de rendement pour s'assurer qu'il est donné suite aux notes de rappel dans des délais raisonnables et qu'elles sont fermées comme il se doit.

Recommandation du Comité

Le Comité permanent des comptes publics recommande ce qui suit :

5. Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur les éléments suivants :

a. le nombre de notes de rappel par durée en souffrance;
b. une date cible pour terminer sa révision des politiques et des procédures visant à assurer l'utilisation appropriée des notes de rappel;

[15] Plusieurs étaient des notes en double qui ont été fermées depuis.

c. une indication de son intention de mener des vérifications régulières des notes de rappel pour s'assurer qu'elles sont utilisées de façon appropriée et de prendre des mesures correctives, au besoin.

Mesures d'exécution

Le vérificateur a constaté que le Bureau n'exerçait pas de supervision efficace de la gestion pour déterminer si les employés chargés de l'exécution des ordonnances mettent en œuvre des efforts raisonnables pour recouvrer les montants en souffrance. Dans le cas des dossiers de pension alimentaire courants qui commencent à afficher un arriéré, le Bureau mettait presque quatre mois à prendre une première mesure d'exécution. Dans le cas des nouveaux dossiers déjà en arriéré au moment de l'inscription, le délai était de sept mois à compter de l'émission de l'ordonnance du tribunal. Le vérificateur a constaté que beaucoup de mesures d'exécution étaient inefficaces et qu'il y avait de longs délais entre les mesures prises (il pouvait s'écouler de six mois à cinq ans entre les mesures).

Pour aider le BOF à percevoir les arriérés plus efficacement, le vérificateur a recommandé que le Bureau s'assure que les employés entreprennent des mesures d'exécution dans des délais plus raisonnables à la fois pour les dossiers courants et pour les dossiers nouvellement inscrits. Les employés chargés de l'exécution des ordonnances devraient consigner les raisons pour lesquelles ils ont pris ou non des mesures d'exécution particulières et se concentrer sur les mesures les plus susceptibles de porter fruit. En dernier lieu, comme il peut être difficile de retracer les payeurs, le vérificateur a recommandé que le Bureau discute avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (MSSLD) des restrictions actuelles en ce qui concerne l'accès aux adresses des payeurs figurant dans la base de données de l'Assurance-santé de l'Ontario.

Audiences publiques

Inscription et exécution en temps opportun

Le système judiciaire est certes l'un des partenaires les plus importants du BOF, mais les témoins ont dit au Comité qu'il peut également contribuer aux retards quand le Bureau veut inscrire un dossier dans le délai cible qu'il s'est fixé ou mettre en œuvre une mesure d'exécution. Les témoins ont donné l'exemple d'ordonnances alimentaires rédigées de façon imprécise ou dans lesquelles il manque des renseignements importants (comme le montant de la pension alimentaire ou la fréquence des versements). Le BOF doit alors demander des précisions et ceci retarde la mise en œuvre des mesures d'exécution.

Procédure d'exécution

Comme première mesure d'exécution, le BOF travaille toujours en collaboration avec les payeurs pour les aider à satisfaire à leurs obligations alimentaires. Il prendra progressivement des mesures plus rigoureuses au besoin, notamment demander la tenue d'une audience sur le défaut de paiement, ce qui peut entraîner une sentence d'emprisonnement maximale de 180 jours pour le payeur.

Les témoins ont expliqué que chaque cas est unique. L'application de mesures d'exécution ne repose pas simplement sur des règles inflexibles. Toutefois, grâce au nouveau système FCMS, le Bureau sera en mesure de prescrire des règles opérationnelles qui indiquent au personnel les mesures d'exécution suggérées. Les témoins ont donné l'exemple de la suspension du permis de conduire quand un dossier affiche un arriéré de trois mois ou de 3 000 $. Même si les circonstances du cas dicteront le choix de la mesure d'exécution appliquée, les options possibles seront portées à l'attention de l'agent d'exécution pour l'aider à prendre une décision quant à la mesure à appliquer.

Le Comité a demandé aux témoins si l'emprisonnement peut être un outil d'exécution efficace compte tenu que l'incarcération d'un payeur pendant un maximum de 180 jours l'empêche en fait de gagner un revenu pour payer l'arriéré.

Les témoins ont répondu que l'emprisonnement était un outil de dernier recours. Le Bureau y a eu recours l'an dernier dans environ 3,7 % des dossiers seulement. L'expérience indique toutefois qu'il s'agit d'un outil très convaincant. À leur arrivée dans un établissement correctionnel, de nombreux payeurs trouvent les moyens de payer leur arriéré. L'emprisonnement est un recours que le Bureau utilise avec parcimonie et seulement dans les cas extrêmes. L'ordonnance d'incarcération peut également préciser que le payeur purge sa peine les fins de semaine et ce, pour encourager le remboursement des arriérés.

Exécution stratégique

Les membres ont demandé ce qui se produit dans le cas des payeurs dont les paiements de pension alimentaire deviennent en souffrance quand ils sont mis à pied ou se trouvent impliqués dans une grève (ou un lock-out) pendant une longue période. Le BOF apporte-t-il des ajustements pour tenir compte de ces circonstances?

Les témoins ont répondu que le programme n'a pas actuellement la flexibilité nécessaire pour tenir compte de ces situations. Des discussions ont eu lieu avec le MPG pour examiner si le BOF peut prendre des mesures d'exécution plus stratégiques. De l'avis des témoins, il est illogique de prendre des mesures rigoureuses contre une personne qui est en grève.

Retracer les payeurs

D'après les témoins, un défi constant de la perception des arriérés est de retracer les payeurs qui ne fournissent pas leurs coordonnées exactes au BOF. Le Bureau met tout en œuvre pour étoffer les outils dont dispose son personnel d'exécution pour retracer les payeurs. En réponse aux recommandations du vérificateur, des travaux sont en cours avec le MSSLD pour élargir l'accès à la base de données qui contient les adresses des titulaires d'une carte Santé.

Recommandations du Comité

Le Comité permanent des comptes publics recommande ce qui suit :

6. **Le BOF, en collaboration avec les fonctionnaires du ministère du Procureur général, étudie la question de l'exécution des ordonnances alimentaires dans le cas des payeurs dont la situation financière s'est temporairement détériorée. Par ailleurs, le BOF et le MPG présentent au Comité permanent un rapport sur les pratiques utilisées par les services d'exécution des ordonnances alimentaires dans d'autres administrations qui ont instauré des mesures efficaces pour tenir compte des situations temporaires et imprévues.**

7. **Le BOF présente au Comité permanent un rapport indiquant si le Bureau exercera une plus grande surveillance des mesures d'exécution appliquées par son personnel pour déterminer s'il s'agit des mesures les plus efficaces et les plus appropriées dans les circonstances. Le rapport doit également indiquer si le nouveau système FCMS signalera proactivement aux agents d'exécution la ou les mesures d'exécution recommandées.**

8. **Le BOF présente au Comité permanent un rapport indiquant l'avancement de ses discussions avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée visant à permettre à l'Assurance-santé de l'Ontario de fournir au BOF les coordonnées à jour des payeurs pour améliorer l'exécution des ordonnances alimentaires.**

Charge de travail

Le vérificateur a remarqué que le Bureau traite uniquement entre 20 % et 25 % de ses dossiers au cours d'une année donnée. Comparativement à la charge de travail d'autres grandes provinces, l'Ontario a une charge de travail moyenne élevée, soit 1 377 dossiers par agent des services d'exécution des ordonnances par rapport à 312 dossiers et 446 dossiers respectivement dans deux autres grandes provinces.

Le vérificateur a recommandé que le Bureau établisse des points de référence raisonnables quant à ce qui constitue une charge de travail gérable et qu'il effectue la dotation en conséquence. De plus, le Bureau doit évaluer régulièrement l'efficacité du personnel chargé de l'exécution des ordonnances en ce qui concerne la prise de mesures d'exécution appropriées en temps opportun pour percevoir les pensions alimentaires en souffrance.

Audiences publiques

Le Ministère élabore actuellement des options en matière de modèle de gestion de la charge de travail à l'aide des renseignements recueillis dans le cadre d'une

enquête menée auprès d'autres administrations. Il examinera ces options pour déterminer lesquelles seront les plus efficaces pour le BOF et ses clients[16].

Les témoins ont indiqué que le programme s'occupe d'environ 180 000 dossiers représentant 400 000 personnes[17]. Cette charge de travail se traduit par un centre d'appels surchargé où les mesures d'exécution ne répondent pas aux besoins et entraînent un débordement de dossiers dans les bureaux de circonscription des députés.

Le Comité croit qu'il serait possible de restreindre la charge de travail élevée du personnel chargé de l'exécution des ordonnances en déclenchant des mesures d'exécution progressives dès qu'un dossier présente un arriéré et non de six à huit mois plus tard. Il est essentiel de prendre des mesures en temps plus opportun pour ramener le dossier du payeur à jour. Le Bureau est en mesure de déterminer chaque mois si les pensions alimentaires ont été reçues. Dans la négative, il faudrait envoyer immédiatement une lettre avisant le payeur que la pension alimentaire est en souffrance, et le personnel d'exécution devrait effectuer un suivi en communiquant fréquemment avec celui-ci.

Recommandations du Comité

Le Comité permanent des comptes publics recommande ce qui suit :

9. **Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur la date à laquelle il prévoit avoir terminé son examen des options en matière de modèle de gestion de la charge de travail inspirées d'une enquête menée auprès d'autres administrations. À la suite de l'examen, le BOF doit déterminer l'option jugée la plus efficace pour le Bureau et ses clients et en faire part au Comité.**

10. **Le BOF présente au Comité permanent un rapport indiquant les éléments suivants :**

    a. **si le Bureau exerce sa capacité de déterminer à la fin de chaque mois si un payeur a versé la pension alimentaire prévue;**

    b. **dans l'affirmative, le Bureau doit indiquer au Comité si, à la suite de la confirmation d'un paiement non effectué, il envoie une lettre au payeur pour lui indiquer que le dossier présente un arriéré et qu'il doit y donner suite dans un délai de 15 jours ou fera l'objet d'autres mesures d'exécution;**

---

[16] Ontario, ministère des Services sociaux et communautaires, Bureau de la sous-ministre, section 3.03, Bureau des obligations familiales, *Summary Status Table in Response to the Report of the Auditor General* (tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au rapport du vérificateur général) (15 mars 2011), p. 4 (charge de travail).

[17] Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. 203.

c. si le Bureau n'exerce pas sa capacité de déterminer si la pension alimentaire mensuelle a été versée, il doit en expliquer les raisons au Comité.

Pensions alimentaires en souffrance

D'après les renseignements fournis au vérificateur, le montant des arriérés s'élevait à 1,6 milliard de dollars au 31 décembre 2009, mais le Bureau n'était pas en mesure de fournir une ventilation détaillée par dossier. Il ne disposait pas de renseignements de base sur l'ancienneté des montants en souffrance ni sur le pourcentage du montant total qu'il pourrait être nécessaire de radier.

Le Bureau a été en mesure de fournir des données récapitulatives sur le total des arriérés, classés en fonction du montant en souffrance pour chaque compte. Ces renseignements sont présentés à la Figure 3. Il n'avait pas de renseignements à propos de l'ancienneté de ces arriérés.

Figure 3 : Nombre total de dossiers affichant des arriérés au 31 décembre 2009[18]
Source des données : Bureau des obligations familiales

Arriérés ($)	Nombre de dossiers	% de dossiers	Total des arriérés (en millions de dollars)	% d'arriérés
Moins de 5 000	69 038	54,0	96,72	6,0
5 000–9 999	17 809	13,9	128,76	8,0
10 000–24 999	22 727	17,8	366,34	22,8
25 000–49 999	11 761	9,2	411,41	25,6
50 000–99 999	4 937	3,9	330,42	20,5
100 000+	1 489	1,2	275,90	17,1
Total	**127 761**	**100,0**	**1 609,55**	**100,0**

Alors que les renseignements de base sur les débiteurs sont normalement accessibles dans n'importe quel organisme, le Bureau ne faisait pas le suivi – et ne connaissait donc pas – le montant des arriérés qu'il perçoit, la durée ou le montant total du défaut de chaque compte ni le nombre de comptes ayant un arriéré important. Or, cette évaluation normale des critères de risque est essentielle pour assurer une gestion adéquate de la fonction de perception[19].

Le vérificateur a recommandé que le BOF collige de meilleures données sur les paiements en souffrance et qu'il concentre ses efforts sur les dossiers les plus susceptibles de donner des résultats. Le Bureau devrait en outre mesurer l'efficacité de ses activités d'exécution au fil du temps.

---

[18] Voir, section 3.03 du *Rapport annuel 2010* du Bureau du vérificateur général de l'Ontario (Toronto : Le Bureau, 2010), p. 128.
[19] Ibid.

Audiences publiques

D'après les témoins, le montant actuel des arriérés s'élevait à 1,7 milliard de dollars. Au moment de la création officielle du BOF en 1997, les arriérés totalisaient déjà 1 milliard de dollars. Pour remédier aux arriérés de longue date, le Bureau procède à une analyse complète de ses données sur les arriérés. Il a constaté que sa première tranche de 10 % d'arriérés concernait environ 13 000 dossiers représentant plus de 900 millions de dollars, soit plus de la moitié des arriérés actuels. Le BOF vise à élaborer une stratégie pour améliorer la gestion et la perception des arriérés. Alors que la loi dont il relève l'autorise à identifier les dossiers qu'il ne peut pas soumettre à des mesures d'exécution parce qu'il est incapable de retracer un payeur ou un bénéficiaire, elle ne l'autorise cependant pas à radier des arriérés.

Le Comité a demandé si des efforts étaient en cours pour prioriser les montants en souffrance et cibler les payeurs responsables des montants les plus importants.

Les témoins ont répondu que la capacité du Bureau à obtenir ces renseignements est limitée par le système de technologie de l'information désuet qui peine à fournir des réponses. Le Bureau a constaté que la majeure partie des montants en souffrance le sont depuis un bon moment : plus de 40 % remontent à plus de 5 ans, tandis que plus de 10 % remontent à 18 ans et plus.

Le BOF continuera de chercher à obtenir des réponses aux questions statistiques de base et utilisera ces renseignements pour analyser l'efficacité de ses mesures d'exécution. Il s'est par ailleurs dit intéressé à s'associer à d'autres organismes, qui s'occupent également de la perception d'arriérés, pour examiner des stratégies de gestion efficaces des différents types d'arriérés.

Recommandation du Comité

Le Comité permanent des comptes publics recommande ce qui suit :

11. Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur les éléments suivants :

- **a. les conclusions qu'il tirera de l'analyse prévue des arriérés, en particulier son évaluation du pourcentage recouvrable;**
- **b. si l'analyse des activités d'exécution des ordonnances alimentaires dans d'autres administrations ont permis au BOF d'en repérer qui pouvaient « radier » à des fins de comptabilité les arriérés jugés irrécouvrables.**

Traitement des paiements

Le vérificateur a été informé que le Bureau avait reçu et traité chaque mois environ 150 000 pensions alimentaires individuelles en 2010 représentant une valeur totale de 50 à 60 millions de dollars. Le vérificateur a constaté avec plaisir que les contrôles comptables de la réception et du versement des pensions étaient

généralement satisfaisants et que la majorité des pensions étaient versées dans les 48 heures suivant leur réception.

Mesures du rendement

Le vérificateur a remarqué que les données statistiques mensuelles fournies au Ministère ne transmettent pas de résumé utile des succès et des échecs du Bureau sur le plan de la perception des pensions alimentaires en souffrance et de l'atteinte de ses objectifs opérationnels clés. Le Bureau a reconnu qu'il devait établir un ensemble de mesures plus précises pour bien évaluer son rendement opérationnel.

Le vérificateur a recommandé que le Bureau définisse ses indicateurs opérationnels clés, établisse des cibles réalistes et mesure son degré de réussite à l'égard de ces cibles et en rende compte.

Audiences publiques

Les témoins ont souligné que le BOF a établi des mesures du rendement afin d'améliorer le service à la clientèle. Le Ministère a défini des mesures du rendement opérationnel et a commencé à les recueillir et à en faire part dans un rapport qui sera disponible en septembre 2011.

Le Ministère s'efforcera de définir et de mesurer des indicateurs clés du rendement du programme dans les domaines de la recouvrabilité, de l'efficacité des mesures d'exécution et du profilage des cas à compter d'avril 2011[20].

Recommandation du Comité

Le Comité permanent des comptes publics recommande ce qui suit :

12. Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur les points saillants de son premier rapport sur les mesures du rendement opérationnel prévu en septembre 2011. Le Bureau doit également indiquer la progression de ses efforts visant à instaurer une culture davantage axée sur les résultats au sein de ses effectifs.

Système informatique

Le Bureau utilise à l'heure actuelle le Système automatisé de gestion de l'exécution des ordonnances (système MECA), hébergé dans son ordinateur central à Toronto. Conçu à l'origine au milieu des années 1980 pour assurer le suivi des paiements reçus et versés aux bénéficiaires, le système MECA a été mis à niveau à la fin des années 1980 et au début des années 1990. Désuet en regard des normes actuelles, le système ne soutient pas adéquatement les activités administratives du Bureau. Plus particulièrement, le vérificateur a relevé des lacunes sur le plan de la sécurité du système de technologie de l'information (TI)

---

[20] Ontario, ministère des Services sociaux et communautaires, Bureau de la sous-ministre, section 3.03, Bureau des obligations familiales, *Summary Status Table in Response to the Report of the Auditor General* (tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au rapport du vérificateur général) (15 mars 2011), p. 6 (mesures du rendement).

du Bureau qui pourraient permettre à des personnes non autorisées d'avoir accès aux données confidentielles des clients.

D'ici à ce que le nouveau système de TI soit élaboré et mis en œuvre, le vérificateur a recommandé que le BOF renforce ses exigences et ses processus en matière de sécurité de ses activités de TI actuelles, y compris le système MECA, afin de mieux protéger les renseignements confidentiels à propos des clients.

Audiences publiques

D'après les témoins, avant que le Bureau puisse lancer son nouveau modèle de gestion de cas, il lui faut implanter un système informatique moderne. Le système actuel a plus de 25 ans, il est lent et ses capacités sont limitées. Il empêche le Bureau d'apporter les améliorations qui s'imposent au service à la clientèle et au modèle opérationnel. Les témoins ont expliqué que le BOF procède avec un soin, une prudence et une diligence extrêmes pour l'implantation de son nouveau Système de gestion des cas du Bureau des obligations familiales (système FCMS).

En réponse aux questions du Comité, les témoins ont expliqué que plusieurs facteurs sont à l'origine du nouveau système FCMS : le besoin de remplacer un système de TI obsolète qui ne répond plus aux besoins du Bureau sur le plan de la gestion et des opérations, l'examen indépendant effectué à la suite de l'échec du projet de MPIS conçu entre 2004 et 2006[21] et le rapport du groupe d'étude spécial sur les grands projets d'information et de technologie de l'information du gouvernement[22].

D'après un témoin, l'enseignement le plus important tiré tant de l'examen du MPIS que du rapport du groupe d'étude était l'importance de définir les besoins opérationnels d'une organisation quand elle essaie de construire un système de gestion de cas de grande envergure comme le système FCMS. Alors que l'équipe du projet avait parfois l'impression que le projet était surtout une affaire de transformation technologique, elle a constaté par la suite qu'il s'agissait davantage d'une transformation opérationnelle, de là la nécessité de définir clairement les besoins opérationnels de l'organisation avant de discuter avec les fournisseurs et les experts en technologie.

Durant les audiences, les témoins ont précisé les points suivants en rapport avec le système FCMS proposé, notamment son interaction avec les fonctions du Bureau

---

[21] Le Ministère a abandonné le projet du modèle de prestation intégrée des services (MPIS) à la fin de 2006 quand il s'est rendu compte que le projet ne répondrait pas aux besoins opérationnels du Bureau.

[22] Ontario, ministère des Services gouvernementaux, *Rapport du Groupe d'étude spécial de l'Ontario sur la gestion des grands projets en information et en technologie de l'information* (Toronto : Le Ministère, juillet 2005); page Web http://www.mgs.gov.on.ca/stdprodconsume/groups/content/@mgs/@news/documents/resourcelist/072618.pdf consultée le 12 avril 2011. On parle également du « groupe d'étude Desautels ». MM. L. Denis Desautels, ancien vérificateur général du Canada, David Johnston, (ancien) président de l'Université de Waterloo (maintenant gouverneur général du Canada), Carol Stephenson, doyen de la Richard Ivey School of Business, ainsi que d'autres personnes étaient membres du groupe d'étude de 2005.

depuis l'inscription jusqu'à l'exécution (y compris le calcul de l'intérêt sur les arriérés), le système téléphonique et le portail Web :

Le système FCMS facilite la gestion des cas et l'exécution des ordonnances à compter de l'inscription

En raison des limites technologiques du système MECA actuel, l'inscription des ordonnances alimentaires s'effectue séparément de la communication de l'information à la fonction d'exécution. Le nouveau système FCMS permettra de gérer les dossiers depuis l'inscription jusqu'à l'exécution et le personnel pourra ainsi entreprendre le travail préparatoire dans le dossier avant même la réception de l'ordonnance du tribunal.

Le système FCMS et le calcul de l'intérêt sur les arriérés

Le nouvel ordinateur du BOF aura la capacité technique de calculer l'intérêt sur les 186 000 ordonnances alimentaires (bien qu'il y ait peut-être certains processus opérationnels que le Bureau devra d'abord mettre au point).

Le système FCMS et le système téléphonique :

En plus de faciliter l'adoption d'un nouveau modèle de gestion des cas, la première phase de l'implantation du nouveau système permettra au BOF d'améliorer le centre d'appels. Par exemple, le système de gestion des cas du FCMS sera relié au nouveau système téléphonique. Quand un client appelle au centre et entre son numéro de dossier et son numéro d'identification personnel (NIP), l'agent des services d'exécution des ordonnances pourra consulter immédiatement le dossier et possiblement résoudre la question sur-le-champ.

Le portail Web

À l'heure actuelle, les clients communiquent avec le BOF par téléphone pour obtenir de l'information. Le nouveau système FCMS permettra d'établir un portail Web interactif sécurisé au moyen duquel les clients pourront consulter leur dossier en ligne et, ultérieurement, mettre leurs renseignements à jour. Le BOF prévoit que le portail allègera en outre la demande qui s'exerce sur son centre d'appels surchargé, en particulier si les renseignements sur les pensions alimentaires sont mis à la disposition des clients. Autre avantage, le portail offrira des caractéristiques d'accessibilité améliorées pour les clients handicapés du BOF.

Selon les témoins, le programme d'exécution des pensions alimentaires de la Colombie-Britannique a mis en place un portail de ce genre. Les clients peuvent examiner les renseignements sur les pensions et consulter les dossiers d'exécution. Les témoins ne savaient pas s'il existait des données reliant le taux de succès du portail à une réduction du volume d'appels. Toutefois, ils estimaient

qu'il était raisonnable de s'attendre à ce qu'un portail contenant de l'information sur les pensions détourne du centre d'appels plusieurs appels de clients[23].

Recommandations du Comité

Le Comité permanent des comptes publics recommande ce qui suit :

13. Le BOF présente au Comité permanent un rapport confirmant s'il continue de respecter l'échéancier de l'implantation progressive du nouveau Système de gestion des cas du Bureau des obligations familiales (système FCMS) d'ici le printemps 2012. Le rapport doit indiquer brièvement les principales phases du projet et les délais s'y rattachant.

14. Le BOF présente au Comité permanent un rapport précisant si le nouvel outil FCMS aura la capacité de consulter et d'interroger directement les bases de données d'autres ministères, tout en respectant les lois sur la protection de la vie privée, quand le personnel cherche les coordonnées des payeurs de pensions alimentaires en souffrance.

15. Le BOF présente au Comité permanent un rapport résumant :

- **a. les éléments de sa stratégie détaillée pour présenter le nouvel outil FCMS à ses employés, leur offrir de la formation à ce sujet et les faire participer aux différentes phases de son implantation;**
- **b. les moyens qu'il compte prendre à la suite de l'implantation du nouvel outil FCMS pour évaluer si les besoins opérationnels du Bureau sont satisfaits avec le nouveau système de gestion de cas.**

16. En 2010, le vérificateur a effectué sa troisième vérification de l'optimisation des ressources du BOF depuis sa création comme programme d'exécution des ordonnances alimentaires et de garde d'enfants en 1987 et a conclu que le BOF ne réussissait toujours pas à s'acquitter de son mandat de perception des pensions alimentaires non payées pour le conjoint et les enfants. Par conséquent, le Comité permanent accorde de l'importance à un examen ultérieur du Bureau. Le Comité permanent recommande, par conséquent, que la ministre des Services sociaux et communautaires, au début de la prochaine législature, demande le dépôt d'une motion du gouvernement visant à créer un comité spécial en vertu de l'alinéa 112(a) du Règlement de l'Assemblée

[23] Le sous-ministre adjoint a souligné qu'environ 57 % des appels faits au centre d'appels sont des demandes de renseignements de la part de bénéficiaires qui s'inquiètent du versement de leur pension alimentaire.

législative de l'Ontario pour mener un examen complet et comparatif du Bureau des obligations familiales.

LISTE RÉCAPITULATIVE DES RECOMMANDATIONS

Le Comité permanent des comptes publics demande que le ministère des Services sociaux et communautaires, en collaboration avec le Bureau des obligations familiales, fasse parvenir au greffier du Comité une réponse écrite à l'égard des 16 recommandations suivantes dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport auprès du président de l'Assemblée législative.

Le Comité permanent des comptes publics recommande ce qui suit :

1. Le Bureau des obligations familiales (BOF) présente au Comité permanent un rapport sur les résultats de son examen du détachement d'un greffier du ministère du Procureur général dans les bureaux du BOF. Le rapport doit également indiquer l'impact du projet sur les données d'exécution du BOF et dire si l'initiative sera élargie à une partie ou à la totalité des districts judiciaires de l'Ontario.

2. Le BOF présente au Comité permanent un rapport d'étape fournissant les données mensuelles concernant tous les appels reçus au BOF depuis l'implantation du nouveau système téléphonique à l'été 2010. Le rapport doit contenir de l'information ventilée comme suit :

    a. le nombre total d'appels traités par le personnel du BOF;
    b. le nombre total d'appels mis dans la file d'attente, mais dans le cas desquels l'appelant a raccroché pendant qu'il attendait (appels abandonnés);
    c. le nombre total d'appels non mis dans la file d'attente (appels bloqués).

    Dans tous les cas, les données mensuelles doivent indiquer le nombre d'appels locaux (indicatif 416) par rapport aux appels 1 800. Le BOF doit en outre afficher cette information trimestriellement sur son site Web.

3. Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur la ventilation mensuelle des données et des tendances de l'absentéisme, par direction, pour les 12 derniers mois.

4. Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur l'avancement de ses consultations auprès des travailleurs des bureaux de circonscription des députés pour obtenir leurs commentaires et leurs idées sur les façons d'améliorer le Bureau

5. 5. Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur les éléments suivants :

a. le nombre de notes de rappel par durée en souffrance;
b. une date cible pour terminer sa révision des politiques et des procédures visant à assurer l'utilisation appropriée des notes de rappel;
c. une indication de son intention de mener des vérifications régulières des notes de rappel pour s'assurer qu'elles sont utilisées de façon appropriée et de prendre des mesures correctives, au besoin.

6. Le BOF, en collaboration avec les fonctionnaires du ministère du Procureur général, étudie la question de l'exécution des ordonnances alimentaires dans le cas des payeurs dont la situation financière s'est temporairement détériorée. Par ailleurs, le BOF et le MPG présentent au Comité permanent un rapport sur les pratiques utilisées par les services d'exécution des ordonnances alimentaires dans d'autres administrations qui ont instauré des mesures efficaces pour tenir compte des situations temporaires et imprévues.

7. Le BOF présente au Comité permanent un rapport indiquant si le Bureau exercera une plus grande surveillance des mesures d'exécution appliquées par son personnel pour déterminer s'il s'agit des mesures les plus efficaces et les plus appropriées dans les circonstances. Le rapport doit également indiquer si le nouveau système FCMS signalera proactivement aux agents d'exécution la ou les mesures d'exécution recommandées.

8. Le BOF présente au Comité permanent un rapport indiquant l'avancement de ses discussions avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée visant à permettre à l'Assurance santé de l'Ontario de fournir au BOF les coordonnées à jour des payeurs pour améliorer l'exécution des ordonnances alimentaires.

9. Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur la date à laquelle il prévoit avoir terminé son examen des options en matière de modèle de gestion de la charge de travail inspirées d'une enquête menée auprès d'autres administrations. À la suite de l'examen, le BOF doit déterminer l'option jugée la plus efficace pour le Bureau et ses clients et en faire part au Comité.

10. Le BOF présente au Comité permanent un rapport indiquant les éléments suivants :

a. si le Bureau exerce sa capacité de déterminer à la fin de chaque mois si un payeur a versé la pension alimentaire prévue;

b. dans l'affirmative, le Bureau doit indiquer au Comité si, à la suite de la confirmation d'un paiement non effectué, il envoie une lettre au payeur pour lui indiquer que le dossier présente un arriéré et qu'il doit y donner suite dans un délai de 15 jours ou fera l'objet d'autres mesures d'exécution;

c. si le Bureau n'exerce pas sa capacité de déterminer si la pension alimentaire mensuelle a été versée, il doit en expliquer les raisons au Comité.

11. Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur les éléments suivants :

a. les conclusions qu'il tirera de l'analyse prévue des arriérés, en particulier son évaluation du pourcentage recouvrable;

b. si l'analyse des activités d'exécution des ordonnances alimentaires dans d'autres administrations ont permis au BOF d'en repérer qui pouvaient « radier » à des fins de comptabilité les arriérés jugés irrécouvrables.

12. Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur les points saillants de son premier rapport sur les mesures du rendement opérationnel prévu en septembre 2011. Le Bureau doit également indiquer la progression de ses efforts visant à instaurer une culture davantage axée sur les résultats au sein de ses effectifs.

13. Le BOF présente au Comité permanent un rapport confirmant s'il continue de respecter l'échéancier de l'implantation progressive du nouveau Système de gestion des cas du Bureau des obligations familiales (système FCMS) d'ici le printemps 2012. Le rapport doit indiquer brièvement les principales phases du projet et les délais s'y rattachant.

14. Le BOF présente au Comité permanent un rapport précisant si le nouvel outil FCMS aura la capacité de consulter et d'interroger directement les bases de données d'autres ministères, tout en respectant les lois sur la protection de la vie privée, quand le personnel cherche les coordonnées des payeurs de pensions alimentaires en souffrance.

15. Le BOF présente au Comité permanent un rapport résumant :

a. les éléments de sa stratégie détaillée pour présenter le nouvel outil FCMS à ses employés, leur offrir de la formation à ce sujet et les faire participer aux différentes phases de son implantation;

b. les moyens qu'il compte prendre à la suite de l'implantation du nouvel outil FCMS pour évaluer si les besoins opérationnels du Bureau sont satisfaits avec le nouveau système de gestion de cas.

16. En 2010, le vérificateur a effectué sa troisième vérification de l'optimisation des ressources du BOF depuis sa création comme programme d'exécution des ordonnances alimentaires et de garde d'enfants en 1987 et a conclu que le BOF ne réussissait toujours pas à s'acquitter de son mandat de perception des pensions alimentaires non payées pour le conjoint et les enfants. Par

conséquent, le Comité permanent accorde de l'importance à un examen ultérieur du Bureau. Le Comité permanent recommande, par conséquent, que la ministre des Services sociaux et communautaires, au début de la prochaine législature, demande le dépôt d'une motion du gouvernement visant à créer un comité spécial en vertu de l'alinéa 112(a) du Règlement de l'Assemblée législative de l'Ontario pour mener un examen complet et comparatif du Bureau des obligations familiales.